

Trabajo Fin de Grado

Plan de negocios de una empresa de apoyo al mundo
rural

Servicios Laganga S.L.

Autor/es

Víctor Pérez Langa

Director/es

Carlos Serrano Cinca

Facultad de economía y empresa
Año 2017



Índice

1.	Resumen ejecutivo.....	5
2.	Visión preliminar del negocio	6
2.1.	Promotor	6
2.2.	Idea.....	7
3.	Análisis y decisión sobre ámbitos de negocio	10
3.1.	Entorno: Análisis PESTEL	10
3.2.	Análisis DAFO	11
3.3.	Análisis CAME.....	13
3.4.	Estudio de mercado.....	14
3.4.1.	Mercado	14
3.4.2.	Segmentos de clientes.....	18
3.5.	Plan comercial y marketing	20
3.5.1.	Distribución	20
3.5.2.	Comunicación y promoción	21
3.5.3.	Fuerza de ventas	22
3.5.4.	Política de precios.....	22
3.6.	Plan de operaciones	23
3.6.1.	Proceso productivo	23
3.6.2.	Infraestructuras	25
3.6.3.	Selección de personal	25
3.6.4.	Gestión de cobros	27
3.7.	Normativa y ayudas	28
3.7.1.	Normativa	28
3.7.2.	Ayudas	29
4.	Plan de viabilidad	30
4.1.	Plan económico – financiero.....	30
4.1.1.	Inversiones necesarias	30
4.1.2.	Gastos e ingresos	31
4.1.3.	Financiación	33
4.1.4.	Umbral de rentabilidad	34
4.1.5.	Cuenta de resultados provisional	34
4.1.6.	Tesorería	35



4.1.7. Balance de situación	35
4.2. Sostenibilidad y viabilidad.....	36
4.2.1. Sostenibilidad del proyecto	36
4.2.2. Gestión de riesgos.....	38
5. Conclusiones.....	41
6. Bibliografía.....	44
7. Anexos.....	46
Anexo I: Curriculum.....	46
Anexo II: Comunidad de Calatayud INE	47
Anexo III: Folleto de publicidad	48
Anexo IV: Oficina	50
Anexo V: Encuesta	51
Anexo VI: Procedimientos legales	54
Anexo VII: Estimación costes SL	55
Anexo VIII: Tipos sociedades	55
Anexo IX: Subvención por ubicación	56
Anexo X: Subvención por creación de empleo	57
Anexo XI: Imprimir folletos.....	58
Anexo XII: Imprimir catálogo.....	59
Anexo XIII: Gastos ADSL y gasolina.....	60
Anexo XIV: Cuenta de resultados	61
Anexo XV: Tabla de amortizaciones.....	62
Anexo XVI: Presupuesto de tesorería	63
Anexo XVII: Balance	64
AnexoXVIII: Posibles escenarios.....	66
Anexo XIX: Matriz de riesgos.....	68

Índice de ilustraciones

Ilustración 1: Análisis PESTEL.....	10
Ilustración 2: Logo	21
Ilustración 3: Vehículo	24
Ilustración 4: Cuota de vehículo.....	24
Ilustración 5: Organigrama.....	26
Ilustración 6: Umbral de rentabilidad.....	34
Ilustración 7: Riesgos	39

Índice de tablas

Tabla 1: Análisis DAFO.....	12
Tabla 2: Análisis CAME	14
Tabla 3: Esquema Dupont	17
Tabla 4: Inversión inicial.....	30
Tabla 5: Gastos fijos.....	31
Tabla 6: Previsión de ingresos.....	33

1. Resumen ejecutivo

En este TFG realizamos un análisis de viabilidad de Servicios Laganga¹, una empresa que pretendemos crear, cuyo valor añadido es intentar mejorar los servicios de los que disponen las zonas rurales teniendo a su disposición todo tipo de productos intentando suprimir la barrera tecnológica que se interpone entre las personas de avanzada edad y las plataformas web que ofrecen este servicio.

Esto lo vamos a intentar llevar acabo funcionando como intermediarios entre nuestro público objetivo y la plataforma web, Amazon. De esta forma, podremos realizar los pedidos a través de Amazon y ofrecer un servicio cercano a los clientes, obteniendo beneficios gracias a una comisión negociada con Amazon previamente, haciendo uso del Programa de Afiliados de Amazon.

La localización de la empresa está prevista en la Comarca de Calatayud, ya que el promotor es originario de esa zona y podría obtener información en profundidad de competencia, población, costumbres,...

El mercado en el que vamos a operar se encuentra en decadencia, de forma que la intención de la empresa es conseguir cuota de mercado en las personas de avanzada edad que tengan problemas con el uso de la tecnología, pero una vez sea una empresa sólida se espera expandirse a otro tipo de públicos cambiando incluso las estrategias empresariales para tratar de conseguir viabilidad del proyecto a largo plazo.

La principal ventaja de la empresa es el ahorro de muchos costes derivados de este tipo de actividades, como la distribución, ya que lo realiza la plataforma con la que intermediamos, Amazon.

La situación económica de la empresa, si las previsiones se cumplen, será muy buena ya que se obtienen beneficios, los cash flow son positivos, la inversión se recupera en un plazo de tiempo reducido y la empresa no se encuentra endeudada.

De esta forma, podemos concluir que hemos alcanzado el objetivo y podemos concluir que el proyecto empresarial es rentable.

¹ (Gutierrez)

2. Visión preliminar del negocio

2.1. Promotor

Mi nombre es Víctor Pérez Langa, actualmente estudiante de Administración y Dirección de Empresas, teniendo el graduado en ESO y Bachiller. Considero que, aunque no es un requisito indispensable, los estudios que estoy realizando son los óptimos para la creación y la gestión de una empresa.

No personalmente, pero en mi familia han emprendido proyectos de pymes y la gran mayoría llevados a cabo con éxito, gracias a este hecho, puedo tener un buen apoyo por medio de consejos para poner en marcha el proyecto que analizamos en dicho plan de empresa.

Este proyecto voy a emprenderlo en solitario debido a la ausencia de apoyo de aquellas personas que podrían ser posibles socios debido a nuestro buen entendimiento. Sin embargo, desde mi punto de vista es mejor emprender un proyecto de este tipo en solitario antes que con una persona con la que pueda haber conflictos internos. Por otro lado, tampoco adquiere gran importancia el número de socios ya que la intención es realizar una aportación de capital no demasiado elevada.

Otro aspecto que puede favorecer el desarrollo del proyecto es el excelente conocimiento de la zona geográfica en la que se quiere desarrollar, además de conocer en profundidad aquellas partes del mercado potencial en las que hay una oportunidad y la competencia existente.

Adjunto en el Anexo I el curriculum con todos los detalles de mi información personal, formación y experiencia laboral.

Inicialmente la idea es que el 100% de la aportación de capital la realice el único socio del proyecto, Víctor. De esta forma, disfrutaré del puesto de máxima autoridad en la empresa realizando un trabajo de jornada completa (40 h/semana), si existen trabajadores en la empresa y que jornada realizarán se decidirá en este proyecto cuando esté más avanzado, realizando las pertinentes estimaciones.

El promotor puede carecer de ciertas capacidades necesarias para llevar a cabo el proyecto, debido a su escasa experiencia en proyectos de este tipo, por lo que se procederá a la subcontratación de ciertos servicios como puede ser la auditoría, asesoría,... Otra posibilidad es la contratación de personas que realicen la misma tarea

pero dentro de la empresa, esta opción sería válida para ese tipo de servicios que se realizan de forma continuada en la empresa.

2.2. Idea

La idea de este plan de empresa surgió al observar la situación de abandono de ciertos pueblos de nuestra región, los cuales carecen incluso de los servicios básicos y tienen que trasladarse a localidades cercanas con los problemas e inconvenientes que ello conlleva, esta situación fue observada a través de noticias con titulares como "*Ochenta pueblos de la provincia no tienen tienda y más de 50 están a punto de perderla*"¹ y a través de la propia experiencia observada en el pueblo natal. Debido a estos problemas, surgió la idea de intentar abastecer con servicios básicos a aquellos pueblos que no dispongan de los mismos, pero siempre me encontraba con el mismo problema que el resto de personas, que no sale rentable debido a la baja densidad de población. Intentamos buscar la solución a este tema, y pensamos en cómo ahorrar costes con ideas relativamente innovadoras observando proyectos como el de "*La Exclusiva*"² en Soria y la solución más factible que se nos ocurrió gracias a otra noticia "*El extraño caso de Añora*"³ que era el pueblo que más pedidos realizaba por Amazon, fue sencillamente abastecer a los pueblos mediante el servicio de Amazon para conseguir ahorrar en costes y mantener el servicio cercano que las personas de avanzada edad que viven en los pueblos necesitan y hacer desaparecer la barrera de desconfianza en realizar pedidos por internet. La misión y visión de la empresa se muestran a continuación:

- **Misión:** Servicios Laganga es un intermediario entre aquellas personas que no confían en pedir productos vía internet para satisfacer posibles necesidades no cubiertas, principalmente en la provincia de Zaragoza. El precio de los productos será igual de competitivo que en las grandes ciudades.
- **Visión:** Aquella población desatendida en lugares aragoneses con escasos servicios puedan tener las mismas posibilidades de compra que en una ciudad como Zaragoza.

Más concretamente, nuestra actividad se centra en dar una atención muy cercana a aquellas personas que necesiten de nuestros servicios y a su vez realizar los pedidos que

¹ (Diario de Soria, 2014)

² (HERALDO, 2008)

³ (El Español, 2016)

nuestros clientes soliciten mediante la plataforma web, Amazon, realizando la venta de dichos productos al mismo precio que lo ofrece Amazon ya que ellos, si te conviertes en afiliado¹ te ofrecen unas comisiones por ventas las cuales serán nuestros beneficios. Hay que tener en cuenta que nuestros costes serán mínimos ya que Amazon se encarga también de llevar el producto a domicilio.

Tal y como hemos comentado, la actividad consiste en prestar un servicio a los clientes potenciales ya que no nos dedicamos a la producción de ningún producto, sino que actuamos como intermediarios entre los clientes y Amazon. Dicho servicio, cubre la necesidad de una gran multitud de personas que no pueden disponer en sus localidades de residencia de la gran variedad de productos que ofrece Amazon.

Nuestra intención es intentar aumentar la fidelidad de los clientes mediante la compra de productos perecederos, principalmente comida, ya que mediante las compras de el resto de productos, no creemos que podamos conseguir un número de pedidos aceptable para que el proyecto sea viable. Debido a esto, desde el principio intentaremos convencerles de que pueden hacer la compra sin necesidad de supermercados y al día siguiente se la llevan directamente a casa sin coste añadido la mayoría de las veces.

También puede ser un punto fuerte para nosotros, como acabamos de comentar que en la actualidad la gran mayoría de productos de Amazon el envío es gratuito y la entrega en 1 día laborable.

Nuestro servicio constará de un número de teléfono disponible en horario comercial para los que quieran realizar su pedido vía telefónica, aunque para que los clientes sepan todo tipo de productos que están a su disposición vamos a realizar un catálogo además de visitas personalizadas a cada uno de los domicilios durante 2 días a la semana.

El mayor aliado a nuestro proyecto será el mismo Amazon ya que gracias a la oferta que le hacen a sus clientes afiliados, nosotros nos podemos permitir vender los productos al mismo precio que aparece en la web de Amazon y de esta forma ser competitivos con nuestros competidores.

Nuestra principal diferencia con los competidores es que ninguno de ellos es capaz (a priori) de conseguir un trato personalizado y de confianza con el cliente y a su vez un precio competitivo (comparado con Amazon), ya que los establecimientos cercanos²

¹ (Amazon)

² Los establecimientos cercanos se entienden como puntos de venta en pueblos con pocos habitantes

tienen que elevar el precio de los productos para conseguir cierta rentabilidad y los competidores vía internet consiguen competir vía precios pero no consiguen un trato personalizado con el cliente, la relación es muy fría.

Anteriormente, este tipo de personas no tenían esta necesidad ya que todos los pueblos disponían de bastantes más servicios que en la actualidad, pero con respecto se ha ido llevando a cabo la despoblación de las localidades con el traslado de población a las ciudades, este problema se ha ido acentuando hasta llegar a la actualidad donde muchos pueblos (con la población envejecida) carecen de los servicios mínimos en su localidad. El futuro en este mercado es una auténtica incógnita, ya que parece que la despoblación todavía no ha tocado fondo pero por otro lado, a la gente mayor aunque viven en las capitales, conforme llevan sus jubilaciones siempre intentan "escaparse" a sus respectivos pueblos para tener una vida más tranquila. En nuestro proyecto en particular, suponemos que aunque las generaciones ya sepan realizar pedidos por internet, se siga valorando de forma positiva la atención personalizada y de confianza lo que queremos que sea nuestro punto fuerte, ya que los clientes podrán comprar los productos al mismo precio directamente a Amazon como mediante nuestro servicio.

La actividad está previsto que comience en Enero de 2018, de esta forma, existe cierto margen para poder realizar todos los trámites necesarios correctamente pero a su vez sin alargar demasiado la puesta en marcha ya que no tiene excesiva dificultad en cuanto a trámites se refiere llevar a cabo dicho proyecto.

El código CNAE que corresponde a un proyecto de estas características es el número 4799 *"Otro comercio al por menor no realizado ni en establecimientos, ni en puestos de venta ni en mercadillos"*. Escoger adecuadamente este código significa que posteriormente se puede disponer de todo tipo de datos estadísticos relativos a aquellas empresas que correspondan al mismo código CNAE.

La situación del promotor como hemos comentado anteriormente es que está terminando el grado de ADE, por lo que este proyecto se podría considerar una start up universitaria en el momento en el que la actividad se ponga en marcha y tenga un crecimiento acelerado.

Este proyecto, se encuentra en la fase de idea, teniendo la posibilidad de llevarse a cabo si mediante este proyecto de inversión se obtiene que este proyecto es viable. Por lo tanto, todo tipo de permisos, licencias, trámites, ... todavía no se han iniciado.

3. Análisis y decisión sobre ámbitos de negocio

3.1. Entorno: Análisis PESTEL

En la actualidad, las empresas no pueden operar de modo aislado, sino que actúan en un entorno muy cambiante, lo que obliga a las empresas a adaptarse a los cambios de su entorno.

El análisis PESTEL¹ se utiliza para analizar el contexto o el entorno en el que se va a mover nuestra actividad empresarial. Analizando los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales.



Ilustración 1: Análisis PESTEL

Fuente: www.slideshare.net

Los **factores políticos** que podrían afectarnos en nuestra actividad empresarial, serían principalmente los posibles cambios derivados del gobierno.

Actualmente, la situación política de nuestro país se podría calificar como inestable, ya que necesitan llegar a acuerdos para realizar modificaciones. Por otro lado, no se prevén más subidas de impuestos ni de tasas, sino que se prevé algún descenso como por ejemplo, de la cuota de autónomos lo que nos beneficiaría².

Los **factores económicos** vienen determinados por un ligero aumento de la actividad, de inflación y de la incertidumbre de la política económica. Las previsiones para el 2017 son de crecimiento de cerca del 3%, lo que resultaría muy beneficioso en áreas como el mercado de trabajo (Seguridad Social, tasa de desempleo,...). En cambio, estas previsiones están sujetas a modificaciones de factores externos como puede ser, por

¹ (Parada, 2013)

² Si decidimos decantarnos por la forma jurídica de autónomos.

ejemplo, la política a aplicar por Donald Trump en EEUU o el Brexit, además de los resultados en las elecciones de países tan importantes como pueden ser Francia y Alemania.

Los **factores Socioculturales** influyen mucho especialmente los demográficos, ya que nuestra actividad empresarial va dirigida a la población rural la cual ha ido disminuyendo notablemente ocasionando problemas de despoblación. El estilo de vida de las personas está cambiando constantemente, por lo que aquellas personas de avanzada edad se quedan más desfasadas y en ese segmento sería en el que vamos a operar.

Los **factores tecnológicos** pueden ser una gran oportunidad, un claro ejemplo es nuestro proyecto, ya que gracias a la creación de una gran plataforma vía internet como puede ser Amazon, se puede dar servicio a aquellas personas que lo necesitan y en nuestro caso evitando la barrera que supone para las personas menos acostumbradas a la tecnología, pedirlo por internet. Otra oportunidad sería la implantación de sistemas CRM, los cuales permiten conocer en profundidad a los clientes para ofrecerles un servicio más personalizado.

Los **factores Medio-Ambientales** son cada vez más importantes pero en nuestro caso su importancia es prácticamente nula.

Los **factores Legales** que pueden afectar a nuestro proyecto son los habituales en un procedimiento de este tipo. Las administraciones cada vez son más exigentes con las empresas, lo que puede originar cargas adicionales de capital principalmente.

3.2. Análisis DAFO

Tras el análisis llevado a cabo anteriormente, si queremos llevar a cabo el proyecto debemos realizar un análisis DAFO, el cual, resulta imprescindible en estos casos. A continuación, vamos a mostrar las principales fortalezas y debilidades que tiene nuestro proyecto de forma interna, y las oportunidades y amenazas externas a nuestro propio proyecto.

<i>DAFO</i>	<i>Aspectos positivos</i>	<i>Aspectos negativos</i>
<i>Interno</i>	Fortalezas: <ul style="list-style-type: none"> • Escasa inversión inicial • Mínimos costes • Personal con formación y motivación • Acuerdo con Amazon • Conocimiento del sector y de la zona geográfica. • Trato personalizado 	Debilidades: <ul style="list-style-type: none"> • Empresa de nueva creación (marca no reconocida) • Excesiva dependencia de Amazon • Falta de experiencia • Dependencia de financiación ajena • No responsabilidad de problemas con las entregas.
<i>Externo</i>	Oportunidades: <ul style="list-style-type: none"> • Desconocimiento del uso de nuevas tecnologías • Mejor situación económica • Zonas geográficas desatendidas • Comodidad 	Amenazas: <ul style="list-style-type: none"> • Facilidad de entrada de nuevos competidores • Existencia de competencia • Precios semi-fijos • Captación de clientes • Evolución negativa del mercado • Existencia de servicios sustitutivos

Tabla 1: Análisis DAFO

Fuente: elaboración propia

3.3. *Análisis CAME*

Este análisis, se utiliza para complementar la información obtenida del análisis DAFO, de forma que vamos a tratar de que las debilidades y amenazas tengan el menor impacto posible en nuestro proyecto, y que nuestras fortalezas y oportunidades podamos aprovecharlas al máximo. De esta forma, a continuación mostramos un pequeño cuadro aportando posibles soluciones a lo planteado en el DAFO.¹

Corregir (debilidades)	<ul style="list-style-type: none"> • Mediante una campaña agresiva de publicidad para darse a conocer. • Una vez el proyecto este estabilizado y se compruebe su viabilidad, probar con otro tipo de plataformas (ej: Ebay). • La falta de experiencia se intenta solucionar mediante la cesión de aquellas tareas que no controlemos. • La dependencia de financiación ajena pierde importancia debido a la baja inversión necesaria. • Si existen problemas con los pedidos, Servicios Langanga se hace cargo de las pertinentes reclamaciones.
Afrontar (amenazas)	<ul style="list-style-type: none"> • El trato personalizado y la confianza puede provocar la fidelidad del cliente respecto a tus competidores. • Intentar aprovechar que la entrega es a domicilio para mayor comodidad. • Los precios los impone Amazon por lo que no podemos influir en ellos. • Debemos conseguir que los clientes rechacen la fidelidad con su establecimiento habitual, por trabajar con nosotros. • Debido a la despoblación de las zonas rurales, también podemos dirigirnos a personas de avanzada edad que vivan en zonas urbanas.

¹ Se respeta el orden de las hipótesis del análisis DAFO para poder corregir, afrontar, mantener y explotar cada una de las ideas ya expuestas.



	<ul style="list-style-type: none">• Convencer a los clientes que nuestro servicio es exclusivo y merece la pena.
Mantener (fortalezas)	<ul style="list-style-type: none">• Menor inversión inicial, menores dificultades financieras.• Mayor facilidad para obtener beneficios.• Manejo de la empresa aparentemente fiable.• Acuerdo que permite poder vender a un precio competitivo.• Conocimiento del sector y de la zona geográfica, y así poder detectar mejor las oportunidades del mercado.• Conseguir que los clientes confíen en nosotros.
Explotar (oportunidades)	<ul style="list-style-type: none">• Poca confianza de la población en realizar compras vía internet.• Proceso de recuperación de la crisis.• Existencia de zonas rurales sin servicios básicos.• La entrega a domicilio da mayor comodidad.

Tabla 2: Análisis CAME

Fuente: elaboración propia

3.4. Estudio de mercado¹

3.4.1. Mercado

En un principio, nuestro territorio de actuación será de ámbito local, ya que la intención sería operar en la zona de la Comunidad de Calatayud (provincia de Zaragoza) ya que el promotor es originario de allí y conoce a la perfección la zona, incluida la competencia de nuestro proyecto en todos los pueblos de la zona. Gracias a esto, creemos que podemos aprovechar al máximo todas las necesidades que tiene nuestro mercado y nos puede ayudar a obtener mayor rentabilidad de nuestro proyecto, lo que en una empresa de nueva creación puede ser importante debido a las posibles dificultades en los

¹ Las fuentes de información utilizadas son la mayor parte del conocimiento personal del promotor.

comienzos. Una vez la actividad se haya puesto en marcha, y en función de cómo funcione el negocio, estamos valorando la posibilidad de ampliar la zona de actuación de nuestra empresa, ya que no se necesita gran inversión al ampliar la zona geográfica de actuación. Esta decisión se podría llevar a cabo por dos motivos principales:

- Debido al éxito del proyecto en la zona de Calatayud
- Necesidad de mayor número de clientes para conseguir que el proyecto sea viable.

El mercado con el que nos encontramos será un mercado estable, lo único que nos puede afectar es la despoblación de la zona, sin embargo, es un proceso muy lento, por lo que no lo vamos a tener en cuenta. La población de los municipios de la zona es muy estacional, de forma que en verano los habitantes se ven aumentados en gran proporción, pero en nuestro proyecto no nos afecta ya que aquellas personas que viven allí únicamente en verano, generalmente no necesitarán nuestros servicios ya que dispondrán de vehículo y la edad media es mucho menor a la de nuestros clientes habituales. En resumen, nuestros clientes potenciales se van a mantener de forma estable a lo largo del año.

La Comunidad de Calatayud¹ está formada por 67 municipios con un total de 38228 habitantes, de los cuales 20191 viven en el municipio referente, Calatayud, por lo que nuestro público objetivo se reduce a 18037 habitantes ya que consideramos que Calatayud ya es una ciudad de un tamaño considerable y dispone de la totalidad de servicios los cuales proporcionamos, por lo que teóricamente, no obtendríamos pedidos por parte de los habitantes de dicho municipio. Del resto de habitantes hemos estimado que un 30%² de media de los mismos estarían interesados en utilizar nuestros servicios, lo que hace un total de 5411 potenciales clientes. Además, aprovechándonos del servicio de supermercado de Amazon, vamos a intentar instaurar en los clientes la mentalidad que nos pueden encargar la cesta de la compra y de esta forma, conseguir unos ingresos más periódicos y evitar que únicamente cuenten con nosotros a la hora de comprar ciertos productos y de forma esporádica, ya que el tamaño de mercado probablemente no sea lo suficientemente grande para que nuestro proyecto sea viable con este tipo de compras. Estimando que nuestros clientes fieles realizan compras

¹ Toda la información estadística de la Comunidad de Calatayud se encuentra disponible en el Anexo II

² En función del municipio esta estimación podrá ser mayor en municipios pequeños sin servicios y menor en municipios más grandes (Ateca) que si que disponen de ciertos servicios.

mensuales de valor de 150€ por persona¹ realizando un estudio del gasto mensual por persona medio.

Dichos datos los hemos obtenido mediante unas encuestas que hemos realizado a habitantes de varios municipios elegidos al azar, considerando que es una muestra representativa del total. Ver Anexo V²

En el mercado existe una gran variedad de competencia, ya que la mayoría de los establecimientos son tiendas bastante modestas cuyo dueño suele ser del mismo municipio y tiene una relación con los clientes muy estrecha. Venden generalmente productos de todo tipo, desde alimentación hasta productos de limpieza,... Nuestra gran ventaja con respecto a estos establecimientos, es el precio del producto, además de una mayor variedad de productos. Generalmente en las tiendas de pueblo, los productos son más caros que en un supermercado cualquiera, en cambio, nosotros ofreceríamos productos al mismo precio que cualquier supermercado (precios de Amazon supermercado). Por poner un claro ejemplo, una docena de huevos en Eroski, cuesta alrededor de 2.20€ mientras que en una tienda de Alhama de Aragón (un pueblo cerca de Calatayud) cuesta 2.45€, la diferencia parece insignificante, pero en una compra de gran cantidad el ahorro puede ser importante.

Uno de nuestros principales competidores en la zona que vamos a ejercer la actividad podría ser "Mi tienda SuperJiloca", ya que es un modelo de negocio relativamente novedoso, ya que al observar la escasa clientela que se obtiene de los pueblos pequeños, ha decidido crear distintos establecimientos en varios pueblos donde abren en horas muy limitadas (ej: 1 hora al día) para poder satisfacer las necesidades de aquellos pueblos con escasa población. En concreto, esta empresa tiene establecimientos en Paracuellos de Jiloca, Velilla de Jiloca, Belmonte de Gracián y Olivés, entre otros. Su establecimiento principal se encuentra en Paracuellos de Jiloca, el cual abre en un horario comercial habitual. A pesar de tener varias tiendas, sus precios siguen siendo más elevados ya que los locales tienen sus costes de mantenimiento, alquiler, suministros,... por lo que los únicos gastos que se ahorra son los de los empleados al abrir la misma persona en horarios reducidos en los diferentes pueblos.

También observamos que la gran mayoría de pueblos tienen un servicio de tienda para cubrir las necesidades mínimas de los escasos habitantes de ciertos pueblos, bien sea

¹ Suponiendo que los clientes realizan la cesta de la compra mediante nuestro servicio.

² Gracias a la encuesta hemos obtenido datos como clientes dispuestos a comprar, gasto aproximado,...

mediante proyectos como el comentado anteriormente o mediante ventas ambulantes. Lo que provoca que nuestro esfuerzo en el trato cercano con los clientes deba intensificarse para ofrecer el mismo servicio que los de su localidad a un precio inferior y con entrega a domicilio¹, que para personas de avanzada edad cuya movilidad es reducida puede ser un factor muy a tener en cuenta.

Para poder analizar en mayor profundidad la competencia, hemos realizado un esquema de Dupont, donde podemos observar la rentabilidad de tres de nuestros competidores en la zona de actuación.

La rentabilidad podemos calcularla descomponiéndola en diferentes factores:

$$\text{Rentabilidad} = \text{Margen} \times \text{Rotación}$$

$$\text{Rentabilidad} = (\text{Beneficio}/\text{Ventas}) \times (\text{Ventas}/\text{Activo})$$

Mediante estos cálculos hemos realizado una tabla resumen²:

<u>Empresas</u>	<u>Ingresos ex.</u>	<u>Beneficio</u>	<u>Activo</u>	<u>Esquema Dupont</u>		
				<u>Margen</u>	<u>Rotación</u>	<u>Rentabilidad</u>
Alimentación Kike SL	1.059.307,00 €	11.119,00 €	177.029,00 €	1,05%	5,98	6,28%
Rodriguez Miguel Luis	704.656,00 €	1.640,00 €	136.761,00 €	0,23%	5,15	1,20%
Urbueno ventas SL	917,00 €	- 1.898,00 €	10.225,00 €	-206,98%	0,09	-18,56%
Promedio	588.293,33 €	3.620,33 €	108.005,00 €	0,62%	5,45	3,35%
Total	1.764.880,00 €	10.861,00 €	324.015,00 €			

Tabla 3: Esquema Dupont

Fuente: elaboración propia

En esta tabla, exceptuando Urbueno Ventas SL que se encuentra en una mala situación, los otros establecimientos no muestran diferencias significativas en la rotación y en el margen, ya que en el mercado en el que se opera no existen grandes diferencias.

El producto que comercializamos gracias a nuestro servicio tiene multitud de productos sustitutivos, pero nuestra ventaja competitiva no reside en el producto, sino en la entrega a domicilio, el precio más reducido, en general, el servicio que ofrecemos. Este servicio resulta innovador, ya que por el momento no se ha llevado a cabo un proyecto con las mismas características, pero es fácil de imitar.

La situación actual del mercado en el que vamos a operar es el principio de la fase de declive, esto es debido a la despoblación de las zonas rurales por lo que cada vez el

¹ La entrega a domicilio la lleva a cabo el servicio de Amazon

² Los datos de las empresas los hemos obtenido de la plataforma SABI: (SABI)

público objetivo es menor. El tipo de producto que ofreceríamos a los clientes es muy variado, pero principalmente de necesidad primaria, por lo que no dejarán de consumirlos. En Servicios Laganga pensamos que a pesar de la fase del mercado, nuestro proyecto podría ser viable a largo plazo ya que es una idea innovadora que está enfocada en un principio a los habitantes de pueblos pequeños que disponen de unos servicios escasos, pero se puede extender a otro tipo de personas las cuales quieran tener una seguridad de que la compra se realiza de manera segura y por el mismo precio que si ellos lo realizan directamente por la web, además de no tener que utilizar datos bancarios por internet.

Por lo tanto, la evolución prevista del mercado es decadente¹ si bien se prevé una expansión hacia otros tipos de clientes, bien sea por la zona geográfica de residencia como por la edad,...

Este proyecto destaca por la ausencia de barreras de entrada y salida, en principio, una empresa no tiene ninguna barrera clara de entrada, excepto la viabilidad del proyecto. Este sector está muy bien cubierto en la zona en la que vamos a operar, y gracias a nuestro servicios vamos a cubrir necesidades que para cubrirlas necesitaban ir a capitales como Zaragoza.

Nuestro acuerdo con Amazon no supondría ninguna barrera de entrada ya que este es el programa de afiliados que tiene Amazon a que puede acceder cualquier persona. Por este motivo el riesgo de imitación del proyecto en otras zonas geográficas donde haya un mercado potencial aceptable es muy alto, lo que puede ser una desventaja para nuestro proyecto a la hora de expandirnos geográficamente hablando.

Por otro lado, tampoco existen barreras claras de salida, por lo que cualquier persona que inicie un proyecto de este tipo, puede abandonarlo sin excesiva dificultad, exceptuando la inversión inicial necesaria² para iniciar la actividad.

3.4.2. Segmentos de clientes

Nuestro cliente potencial, en un principio son las personas de avanzada edad que todavía no saben manejar las tecnologías y por lo tanto no están acostumbradas ni valoran la posibilidad de realizar ciertas compras vía internet. De esta forma, podemos

¹ A pesar de ir reduciéndose, resulta muy improbable que el mercado desaparezca debido a las personas mayores que prefieren disfrutar de su jubilación en un lugar tranquilo.

² La inversión inicial como veremos más adelante será de un importe bastante reducido.

ofrecerle los productos que están a su disposición en internet subsanando las barreras que estas personas encuentran para poder conseguirlas ellos mismos. La zona geográfica en la que nos centramos es reducida debido al gran conocimiento de habitantes, competencia,... que tenemos lo cual es una ventaja importante.

A pesar de centrarnos en este segmento de clientes, la posibilidad de que otro tipo de personas utilicen nuestros servicios también existe, bien por la edad o bien por su zona de residencia¹, por lo que tampoco debemos cerrarnos puertas a que podamos tener otro tipo de clientes.

Tal y como hemos comentado en el apartado "Mercado", el número total de clientes al que nos dirigimos (sin tener en cuenta las personas que viven en zonas urbanas) es de 18037 personas. De éstas, hemos estimado gracias a las encuestas realizadas que un 30% podrían interesarse en utilizar nuestros servicios y pensamos que gastarán de media un total de 150€ mensuales², de cuya cifra podremos obtener los ingresos estimados aplicando la comisión que nos cede Amazon. Por lo tanto de esta conclusión podemos obtener que nuestra previsión a medio plazo es conseguir una cuota de mercado del 10% de los clientes potenciales, los cuales se reducen a 5411 personas³.

La evolución prevista del segmento al que nos enfocamos es negativa, ya que debido a su avanzada edad los clientes potenciales se van a ir reduciendo progresivamente. Por ese motivo, en este proyecto tenemos que ir adaptándolo a lo que el cliente quiere con aspectos que hagan preferir utilizar nuestro servicio a los de la competencia. En la actualidad y a medio plazo se espera que dicho segmento pueda proporcionarnos una alta rentabilidad, en cambio, conforme las generaciones vayan avanzando, la gente va a estar más acostumbrada a las nuevas tecnologías y vamos a perder esa ventaja.

Por otro lado, tenemos el resto de segmentos a los cuales no vamos enfocados pero que progresivamente vamos a tener que adaptar nuestros servicios a estos por el motivo explicado anteriormente, por lo que no podemos abandonarles. La rentabilidad esperada de estos segmentos es prácticamente nula a corto plazo, pero se espera que vaya

¹ La zona de residencia no sea rural, es decir, vivir en ciudades grandes (Zaragoza) o más acogedoras (Calatayud)

² 150€ es la cifra objetivo, cuando los clientes confíen en nosotros. En el comienzo la cifra se prevee sensiblemente menor

³ Explicado en el apartado anterior, Mercado

aumentando notablemente conforme se reduce la obtenida por el segmento principal, de forma que habrá que ofrecer a estas personas un servicio en el que se puedan interesar¹.

En conclusión, los segmentos más atractivos pueden parecer los explicados en segundo lugar especialmente por la visión de futuro del proyecto. Sin embargo, en Servicios Laganga consideramos que aprovechándonos únicamente de estos segmentos, actualmente es muy difícil hacerse un hueco en el mercado, por lo que debemos aprovechar el segmento en el que nos vamos a centrar y a partir de ahí, ir adaptando nuestro negocio a lo que el mercado demanda.

Los factores clave que debemos tener en cuenta para que los clientes potenciales utilicen nuestro servicio pueden ser los siguientes:

- ✓ Confianza y relación estrecha con el cliente.
- ✓ Productos de calidad y buena distribución².
- ✓ Precio.
- ✓ Disponibilidad horaria para realizar pedidos.

3.5. *Plan comercial y marketing*

3.5.1. Distribución

La estrategia de distribución de los productos no es responsabilidad de Servicios Laganga, sino que como ya hemos comentado, esa función es responsabilidad de Amazon por lo que nosotros nos ahorramos una parte de costes muy importante.

Por el contrario, todo lo relativo a la distribución de catálogos informativos de los productos que pueden adquirir los clientes se realizará de forma personal, para conseguir entablar una relación de confianza con los clientes, además de las dos visitas semanales que recibirán éstos para que puedan realizar los pedidos en persona y puedan comentarnos cualquier necesidad que tengan y se la podamos solucionar³, a estos servicios extras no les incluiremos recargos en los precios (no obtendremos beneficio) ya que consideramos que es una forma de fidelizar a los clientes y que éstos puedan

¹ Por ejemplo, garantizar el perfecto estado de los productos, y de esta forma realizar las reclamaciones propias a Amazon la empresa sin que influya lo más mínimo en los clientes.

² No podemos influir ya que esto depende únicamente de Amazon

³ Por ejemplo, necesidad de ir a la farmacia y que no puedan desplazarse, por lo que la segunda vez a la semana que vayamos a su domicilio poder entregarle las medicinas.

confiar plenamente en nuestros servicios, además de que las personas mayores generalmente suelen dar propinas extras.

Mediante esta estrategia, intentamos proporcionar un servicio similar a los establecimientos de la competencia en lo que respecta a una atención cercana y personalizada y el conocimiento de los productos disponibles, y reducir las distancias existentes entre la competencia y nuestra empresa en los aspectos ya mencionados.

El canal de distribución utilizado, como ya hemos comentado, será el desplazamiento hasta las viviendas de los clientes potenciales, en lugar de utilizar canales como puede ser internet, correo postal,... que creemos que reduciría y enfriaría la relación con el cliente.

3.5.2. Comunicación y promoción

En primer lugar el logo de la empresa Servicios Laganga será el siguiente:



Ilustración 2: Logo

Fuente: elaboración propia

A pesar de esto, tenemos que ser conscientes de que nuestro trato cercano puede llevar consigo que ciertos clientes nos conozcan principalmente por nuestro nombre y no por la imagen de la empresa.

Nuestra estrategia de comunicación será mediante vías tradicionales ya que entendemos que nuestro público objetivo no utiliza vías como puede ser internet, por lo que descartamos ese tipo de comunicación.

Nuestra estrategia de lanzamiento¹ para darnos a conocer a los habitantes de la zona de la Comunidad de Calatayud sería enviar vía correo postal un folleto promocional para darnos a conocer en el mercado y que comiencen a valorar la posibilidad de utilizar

¹ Las estrategias para darnos a conocer se llevarían a cabo en el periodo previo a comenzar la actividad, en nuestro caso particular podría ser en Diciembre de 2017 (comienza en Enero de 2018)

nuestros servicios, en dicho folleto aparecerán nuestros datos de contacto. En el anexo III mostramos un posible boceto del folleto mencionado anteriormente.

Una vez hayamos enviado dicho folleto a los domicilios, empezaremos una estrategia para darse a conocer con mayor detalle, donde iremos personalmente casa por casa ofreciendo nuestros servicios y explicando nuestro funcionamiento y las ventajas que obtendría el cliente si utiliza nuestro servicio. Ya que recorrer todos los domicilios de los pueblos de la comarca en la que operamos sería muy costoso tanto en tiempo como en dinero, nos acercaremos a los domicilios de aquellas poblaciones en las que creemos que podemos conseguir mayor cuota de mercado, éstas poblaciones serían aquellas que no dispongan de excesivos servicios y por lo tanto las de población pequeña (por ejemplo: Carenas, Villalengua, Olves, Velilla de Jiloca,...). Nuestra expansión al resto de localidades, además de por el folleto enviado a los domicilios, se puede llevar a cabo mediante el "boca a oreja" que los vecinos de las diferentes localidades pueden originar.

3.5.3. Fuerza de ventas

Nuestra estrategia de venta del producto estaría implícita en las estrategias comentadas anteriormente, de forma que mediante nuestra labor de darnos a conocer podríamos realizar una lista con los domicilios a los que nos vamos a acercar una vez iniciada la actividad¹. De esta forma, podremos poner en marcha nuestra estrategia de ventas, que principalmente consiste en llevar a cabo una relación estrecha con los clientes mediante visitas a menudo a los domicilios (tal y como hemos comentado).

La fuerza de ventas de la competencia consiste en su trato de confianza y la disposición del producto al instante, a diferencia que nosotros².

3.5.4. Política de precios

Este apartado en nuestro proyecto de empresa no tiene demasiada importancia ya que en principio los precios los fija Amazon por lo que no necesitaríamos llevar a cabo una política de precios, sino que venderemos los productos al mismo precio que Amazon.

La única posibilidad que haría modificar los precios sería una situación por ejemplo de entrada de competidores y para intentar expulsarlos del mercado disminuyendo el precio

¹ Solo aquellos que estuviesen interesados en nuestros servicios

² A pesar de que Amazon ha reducido el tiempo de entrega hasta 1 día en la mayoría de productos.

de venta de los productos de manera que los ingresos se verían afectados pero siempre sin sobre pasar el límite de las comisiones que nos devuelve Amazon.

Al margen de la escasa maniobrabilidad de los precios, a nuestro proyecto podríamos identificarlo como estrategia de nicho debido al público tan concreto al que nos referimos (tanto por las características personales como por la zona de residencia) y como una estrategia de liderazgo en costes, debido a que intentamos adquirir cuota de mercado disminuyendo el precio de nuestros competidores.

3.6. Plan de operaciones

3.6.1. Proceso productivo

En nuestro proyecto empresarial, nosotros carecemos de proceso productivo ya que únicamente hacemos de intermediarios entre los clientes y Amazon, eliminando las barreras de algunos consumidores que encuentran para poder realizar los pedidos.

Nosotros habríamos subcontratado un servicio, en este caso a Amazon de forma que ellos proporcionan los productos y su distribución a domicilio, por lo que nuestra empresa no dispondrá de un proceso productivo ya que lo que ofrece es un servicio.

Por el mismo motivo, no dispondremos ni de materias primas, existencias finales,...

Generalmente, nuestra competencia tampoco dispondrá de proceso productivo ya que también se dedican a ofrecer un servicio, sin necesidad de fabricar ningún producto. En nuestro caso recurrimos a una subcontratación, pero en el caso de nuestros competidores, estos dispondrán de diferentes proveedores que les proporcionen los productos que va a poner a la venta y a cuyo precio de coste le incrementa una cantidad que supondrá el margen del que se queda nuestros competidores.

Para llevar a cabo las actividades empresariales necesitaremos un vehículo empresarial con el que poder desplazarse a los domicilios de los clientes para ofrecerles un servicio adecuado, de esta forma hemos optado por un renting del Banco Santander¹:

¹ (Banco Santander)



Ilustración 3: Vehículo

Fuente: www.bancosantander.es

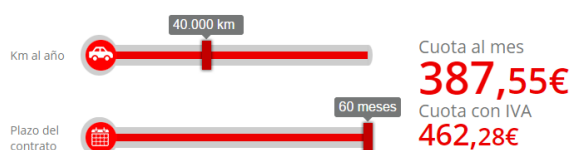


Ilustración 4: Cuota de vehículo

Fuente: www.bancosantander.es

A pesar de lo que se muestra en la ilustración 3, la cuota que pagaríamos por este vehículo sería de 387.55€ ya que esa oferta es con un kilometraje al año de solamente 15000 km, mientras que de esta forma podemos permitirnos hasta 40000 km. Además, el contrato será para 5 años.

Consideramos que este es el tipo de vehículo que necesitamos debido a su bajo consumo de combustible y su gran capacidad a pesar de que aparentemente no trasladaremos a menudo mercancías.¹

Otra inversión que necesitamos realizar sería la compra de una tablet, donde podamos enseñarle a nuestros clientes los productos disponibles y toda la información complementaria² ya que a pesar de que en un principio se podrá disponer del catálogo que vamos a diseñar, la información puede no estar actualizada a lo que la plataforma de Amazon muestra en ese momento. Hemos decidido adquirir un Apple iPad 4 por un precio total de 383.90€ a través de nuestra plataforma Amazon³.

¹ Toda la información disponible en la referencia de la bibliografía.

² Gastos de envío, tiempo en recibir el pedido,...

³ (Amazon)

3.6.2. Infraestructuras

La infraestructura en la que situaremos nuestras oficinas se localiza en el centro de la localidad de Calatayud. Nos situaremos allí ya que es la capital de la comarca en la que vamos a llevar a cabo nuestro proyecto y por tal y como se puede ver en el Anexo II se sitúa en el centro de dicha comarca lo que ahorra costes en desplazamientos a los pueblos en los que intentaremos conseguir clientes.

Nuestras instalaciones¹ serán unas oficinas perfectamente acondicionadas para poder gestionar perfectamente la empresa ya que se alquilan con todo lo necesario (ordenadores, mobiliario,...), el alquiler mensual de dichas instalaciones será de 700€, y podremos disponer de unas instalaciones en un piso de 140 m2 en Plaza Primo de Rivera, 8 (Calatayud). Más información sobre las instalaciones disponible en el Anexo IV.

Estas instalaciones, además de ser el lugar donde se gestionará la empresa, será un espacio de atención al público, principalmente vía telefónica pero sin descartar que algún cliente quiera visitarnos personalmente en las oficinas.

Como ya hemos comentado, en principio no será necesaria otro tipo de inversión ya que el local incluye todo tipo de maquinaria necesaria (ordenadores, impresora,...). Únicamente podríamos tener en cuenta un gasto estimado de material de oficina (bolígrafos, grapadoras, sellos de la empresa, etc).

No podemos realizar una comparación con las infraestructuras de la competencia ya que ellos disponen de un local de venta al público mientras que nosotros únicamente disponemos de unas oficinas ya que nuestro servicio se realiza a domicilio o vía telefónica en el caso de realizar los pedidos.

3.6.3. Selección de personal

La empresa, en un principio, va a estar formada por 3 personas. El único socio creador de la empresa, Víctor Pérez, y dos personas más contratadas a jornada completa cuya retribución será de 1100€ netos a favor de los trabajadores, teniendo en cuenta las cargas sociales a las que tendrá que hacer frente por cada uno de los trabajadores contratados.

¹ (Idealista)

Las funciones de cada uno de los integrantes de la empresa serán las siguientes:

- Víctor Pérez: al ser la persona que pone en marcha el proyecto sus tareas serán las de coordinar las tareas de la empresa entre los integrantes, como pueden ser cuadrar horarios de trabajo de los asalariados, asignar tareas,...

Además de dichas funciones, se encargará de todo lo relativo a la administración empresarial, donde se incluyen funciones como la contabilización, gestión de la tesorería, documentos legales,... En definitiva, sus tareas agrupan todo lo relativo a la organización de la empresa ya que tareas como pueden ser planes de marketing (buzoneo de folletos promocionales) también las gestionará él. Hay tareas que él no puede llevarlas a cabo, por lo que se comenzará subcontractando servicios como todo lo relativo a la informática (sistemas de seguridad, programas necesarios,...).

Al ser un conjunto de tareas muy amplias, existe la posibilidad de incorporar una nueva persona, especialmente en el área informática y administrativa, en función de los resultados obtenidos de la puesta en marcha del proyecto.

- Trabajador 1 y 2: Las dos personas contratadas se encargarán en sus horarios estipulados de la atención al cliente en todos los ámbitos, tanto vía telefónica en nuestras instalaciones de Calatayud, como realizando las rutas estipuladas a los domicilios de los clientes. De esta forma se podría cubrir la atención al cliente en horarios comerciales amplios y poder realizar la atención personalizada a cada uno de los clientes.

Gracias a lo explicado, podemos concluir con un organigrama muy sencillo:



Ilustración 5: Organigrama

Fuente: elaboración propia

El proceso de selección de los trabajadores que vamos a contratar inicialmente lo llevamos a cabo a través de la agencia de colocación *Fundación Federico Ozanam*¹, que colabora con el INAEM y a través de la cual podríamos conseguir a las dos personal ideales para el puesto de trabajo que ofrecemos.

El perfil que buscamos era de personas con vocación de atención al cliente, con todas las características necesarias para que se realice una buena atención, como puede ser la educación, amabilidad, simpatía,... Un perfil que se adecuaba a dichos requisitos sería el de personas dedicadas al sector comercial y si fuese posible con experiencia en ese sector, aunque no es imprescindible debido a la comprensión en ese aspecto del director general de la empresa, ya que el mismo es una persona joven con apenas experiencia.

Si fuese necesario, la formación de los trabajadores correría a cargo de la empresa con el objetivo de formar a los trabajadores y así poder ofrecer un buen servicio a los clientes. Dichos trabajadores comenzarían en la empresa con un periodo de prueba² de dos meses y si su adaptación es buena y tanto empresa como trabajador están contentos se realizaría un contrato indefinido de trabajo.

3.6.4. Gestión de cobros

El cobro de los pedidos a los clientes se realizará en efectivo a nuestros trabajadores en las visitas a domicilio que realizarán, de esta forma suprimimos el inconveniente que se supone por normal general a las personas de avanzada edad conseguir sus datos bancarios, por lo que el pago se realizará una vez el cliente haya recibido su pedido para intentar transmitir confianza a nuestros clientes. El pago vamos a considerar que se realizará al contado a pesar de que en realidad se retrasa el tiempo de envío y los días que transcurren hasta que el compañero se acerca a dicho domicilio. Aún teniendo en cuenta esos posibles retrasos, el mayor retraso que se podría dar sería de 5 o 6 días, diferencia no significativa como para considerar el cobro aplazado.

¹ (Agencia de colocación OZANAM)

² Misma remuneración en el periodo de prueba que una vez con contrato indefinido.

3.7. *Normativa y ayudas*

3.7.1. Normativa

Una vez analizada todo lo relativo al funcionamiento de la empresa, debemos averiguar qué condiciones legales debemos cumplir para llevar a cabo la actividad descrita. Para ello, debemos tomar una decisión sobre el tipo de empresa, valorando principalmente las posibilidades de Sociedad Limitada o Autónomo. Para decantarnos por una de las opciones, hemos tenido en cuenta diferentes factores:

- El pago de impuestos como Sociedad Limitada será menor ya que los beneficios esperados son mayores de 45000€.
- En situaciones de dificultad de solvencia empresarial, el patrimonio personal del promotor estaría protegido en una SL.
- En el momento que queramos solicitar una subvención o un préstamo bancario, un posible requisito es formar una sociedad mercantil.
- El desembolso mínimo para crear una SL es de 3000€, lo cual no sería un inconveniente para el promotor del proyecto.
- La tarifa plana de autónomos no la podríamos adaptar a nuestro proyecto por el hecho de contratar trabajadores.

El procedimiento que estamos llevando a cabo aparece detallado en el *Apartado 4 Reglamento del Registro Mercantil - Sección 2ª y 3ª Art 409; 410; 411; 398; 399; 407; 412; 413; 414; 403*. En los artículos correspondientes a la sección 2ª se explican los pasos necesarios para poder elegir la forma jurídica, mientras que en la sección 3ª se explican las fases para su obtención. Un resumen de los tipos de sociedades se muestra en el Anexo VIII.

Finalmente, nuestra forma jurídica será Sociedad Limitada Unipersonal, ya que está formada por un único socio, el cual deberá realizar una aportación mínima de 3000€.

En el momento de la puesta en marcha de la empresa, debemos realizar ciertos trámites legales como pueden ser obtener el CIF de la empresa tras la inscripción de la empresa o dar de alta la empresa en la Seguridad Social. Dichos procedimientos aparecen detallados en el Anexo VI.

Los costes estimados de la creación de la SL son de un total de 440.09€¹.

Fiscalmente hablando, según la normativa, los dos primeros años tributaremos al Impuesto de Sociedades en un 15% por tratarse de una empresa de nueva creación, mientras que el resto de años pasaríamos a tributar al tipo establecido que es el 25%.

En lo que respecta a la gestión de la prevención de riesgos laborales, la oficina dispone de las medidas de seguridad oportunas, como puede ser la evacuación del edificio, sistemas contraincendios,... Por otro lado, el vehículo de la empresa dispondrá de un seguro a todo riesgo para cualquiera de las tres personas que trabajarían en Servicios Laganga, además de otros trámites necesarios para la prevención de riesgos. Todo esto viene recogido en la normativa: *Ley de Prevención de Riesgos Laborales*.

3.7.2. Ayudas

En lo que respecta a las posibles ayudas a la que nos podríamos acoger, tenemos varias posibilidades de subvenciones, las cuales vamos a mostrar a continuación. Sin embargo, no podemos tener en cuenta el importe de dichas ayudas ya que en primer lugar hay que solicitarlas y te las pueden conceder o no, por lo que si tuviésemos en cuenta dichos importes en el análisis financiero de la empresa estaríamos cometiendo un error. De esta forma, únicamente vamos a exponer las dos posibilidades que tenemos de subvenciones²:

- La primera posible ayuda consiste en una ayuda de 2500€ máximo que ofrece el ayuntamiento de Calatayud por la instalación de proyectos emprendedores en ese territorio³.
- Mientras que por otro lado, la otra posibilidad de subvención consiste en una ayuda para incentivar la creación de empleo de calidad y de forma indefinida, requisito que a priori, nuestro proyecto lo cumple⁴.

¹ este cálculo es una estimación obtenida de www.n1jundiz.com, el detalle aparece en el Anexo VII. (El economista, infoautonomos) (El economista, infoautonomos SL)

² (Centro de Información y Red de Creación de Empresas CIRCE)

³ Para mayor información Anexo IX

⁴ Para mayor información Anexo X

4. Plan de viabilidad

4.1. Plan económico – financiero

Una vez ya hemos analizado la información que se necesita para llevar a cabo el plan de negocio, es decir, una vez hemos realizado el análisis estratégico, comercial, estudio legal,... es necesario transformar toda la información anterior en un estudio económico-financiero y poder comprobar si dicho proyecto es viable o no.

4.1.1. Inversiones necesarias

Gran parte de las estrategias comentadas en los apartados anteriores suponen un coste, por lo que debemos realizar un análisis de los costes en los que vamos a incurrir. La inversión necesaria para la puesta en marcha del proyecto la mostramos a continuación detallada:

Inversión Inicial	
iPad	383,90 €
Folletos	198,19 €
Catálogos	3.740,93 €
Trámites	440,09 €
Varios	340,00 €
TOTAL	5.103,11 €

Como podemos observar en la tabla 4, la inversión necesaria para comenzar la actividad es muy reducida, incurriendo en unos costes básicos:

Tabla 4: Inversión inicial
Fuente: elaboración propia

- iPad: los detalles aparecen explicados en el epígrafe anterior.
- Folletos: se corresponden con los que vamos a repartir para darnos a conocer. La estimación del precio la hemos obtenido de un simulador web de la imprenta "Pixartprinting", donde 15000 unidades tienen un coste total de 198.19€. Ver Anexo XI¹
- Catálogos: suponen la mayor parte del importe de la inversión inicial, su cuantía estimada fue calculada con el mismo método que los folletos anteriores, obteniendo un presupuesto que superaba los 3000€. Ver Anexo XII²
- Trámites: Los costes de los trámites necesarios se muestran en el epígrafe anterior.

¹ (Pixart Print)

² (Pixart Print)

- Varios: Hemos incluido unos costes de 340€ al considerar los costes de traslado a las viviendas particulares para darnos a conocer (antes de iniciar la actividad) y los costes de reparto de los folletos comentados anteriormente, además del desembolso inicial en material de oficina¹.

Como hemos visto, la inversión inicial es muy pequeña, pero como contrapartida, tendremos unos gastos mensuales elevados y el motivo es el renting del vehículo o el alquiler de las oficinas, que se realizarán pagos mensuales en lugar de comprarlo, que habría incrementado mucho la inversión inicial y el endeudamiento de la empresa, pero a largo plazo podría haber sido más rentable. La opción de la compra la contempla el promotor pero una vez este comprobado el buen funcionamiento del negocio.

4.1.2. Gastos e ingresos

⇒ Gastos

A continuación vamos a mostrar los gastos que tiene que soportar la empresa mensualmente para llevar a cabo de forma satisfactoria la actividad de la empresa.

Tanto el alquiler del local como el renting del vehículo, aparece detallado el importe en el epígrafe anterior.

La cuantía de suministros la hemos obtenido en función de los gastos de dicho local en sus etapas anteriores como oficina (80€ de luz ² y 15€ de agua y 20€ de comunidad), por otro lado contrataríamos con Orange el ADSL y el teléfono por una cuantía de 26.95€ mensuales³.

Los 40€ de material de oficina se han obtenido mediante la estimación en gastos de fotocopias, folios, encuadernaciones, bolígrafos,...

En cuanto a las aplicaciones informáticas, incurriremos en un gasto anual de 399€

Gastos periódicos	
Alquiler	700,00 €
Renting	462,28 €
Suministros	141,95 €
Material de oficina	40,00 €
Ap. Informáticas	33,25 €
Combustible	481,50 €
Salarios	2.904,00 €
Limpieza	550,00 €
Serv. Prof. Indep.	150,00 €
Otros	100,00 €
TOTAL	5.562,98 €

Tabla 5: Gastos fijos

Fuente: elaboración propia

¹ Folios, cuadernos, bolígrafos, grapadoras, agendas,...

² Hemos tenido en cuenta la subida de la luz en este último periodo de tiempo.

³ Ver Anexo XIII

anuales por la licencia del programa informático ContaPlus, íbamos a utilizar Navision pero lo descartamos por su elevado coste.

La estimación en combustible la hemos realizando que se realiza una ruta¹ "estándar" todos los días (de lunes a viernes) con un coste por kilómetro de 0.25€².

El importe de salarios incluye los 1100€ por salario acordado, más el 32% correspondiente a las cargas sociales (SS).

La limpieza de las oficinas las subcontrataríamos y nos cobrarían 550€ al mes cobrándonos 10€/h.

Los servicios de profesionales independientes los hemos estimado en un total de 150€ que incluye los 116.7€ previstos de gasto en gestoría más un amplio margen por posibles gastos de notaría.

Los 100€ del último apartado se corresponden a un margen obtenido para posibles imprevistos de diversos motivos, como podría ser el impago de un pedido,...

⇒ **Ingresos**

Los ingresos procederán, tal y como ya hemos nombrado, de la comisión que nos dará Amazon en las compras en su plataforma. En el apartado "Segmentos de clientes" hemos concluido que el 10% de nuestros clientes potenciales podrán llegar a gastar 150€ de media mensualmente. De esta forma, aplicando la comisión que nos otorgará Amazon³ podremos obtener la previsión de ingresos:

$$\text{Ingresos} = 0.1 * 5411 * 150 * 0.09 = 21914.55\text{€}$$

Esta es la cifra a la que aspiramos, por lo que hemos considerado que la cuota de mercado ira ascendiendo progresivamente en un 0.7% mensualmente hasta alcanzar dicho nivel de ingresos con la cuota considerada anteriormente del 10%.

¹ Ver Anexo XIII

² (Castellnou, 2017)

³ La comisión que vamos a considerar es de 9% ya que dependiendo del volumen de ventas se pueden conceder hasta un 10% en comisiones.



Ingresos previstos							
Año 2018	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio
Cuota de mercado	0,7%	1,4%	2,1%	2,8%	3,5%	4,2%	4,9%
Ingresos	511,34 €	1.022,68 €	1.534,02 €	2.045,36 €	2.556,70 €	3.068,04 €	3.579,38 €

Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	2018	2019	2020 y +
5,6%	6,3%	7,0%	7,7%	8,4%	TOTAL		
4.090,72 €	4.602,06 €	5.113,40 €	5.624,73 €	6.136,07 €	39.884,48 €	86.854,67 €	87.658,20 €

Tabla 6: Previsión de ingresos

Fuente: elaboración propia

4.1.3. Financiación

⇒ Financiación propia

La financiación de la empresa estará formada por la aportación del único socio del proyecto, cuyo importe será de 6000€ debido a la capacidad ahorradora del promotor en la época previa al inicio de este proyecto. Con esta cantidad, el promotor superará holgadamente el mínimo establecido para la creación de la Sociedad Limitada.

Por otro lado, el promotor tiene previsto reinvertir un porcentaje de los posibles beneficios de la empresa para poder afrontar ciertas inversiones futuras¹.

⇒ Financiación ajena

En cuanto a la financiación ajena de la empresa, la intención inicial del promotor era financiarse mediante un préstamo ICO, ya que estaba al corriente de las condiciones ventajosas que se pueden conseguir con ese tipo de préstamos.

Sin embargo, una vez hemos observado la inversión inicial, hemos llegado a la conclusión de que no es necesario pedir ningún préstamo, ya que solamente con la financiación propia cubrimos la inversión inicial (debido a su bajo importe).

La empresa sí que ha decidido abrirse una línea de crédito en el Banco Santander² para evitarnos problemas con los cash flow negativos de los primeros meses (próximo apartado) imponiendo un límite de 30000€ cantidad que consideramos más que suficiente para las posibles necesidades que puede llegar a tener el proyecto.

¹ Como podría ser la compra del vehículo.

² Ya que el renting del vehículo también se lo hemos contratado a ellos y nos ofrecen unas buenas condiciones.

4.1.4. Umbral de rentabilidad

Para calcular la cantidad de ventas que necesitamos para empezar a obtener beneficios podemos realizar lo siguiente:

- Los ingresos tienen que igualarse a la cuantía de gastos. $I=G=5562.98€$
- De forma que tendremos que haber realizado ventas a través de Amazon por importe de $5562.98/0.09 = 61810.89€$ al mes.
- No podemos calcular la cantidad de productos que se necesitarían vender debido a la enorme variedad de productos y sus diferentes precios.
- Con la media que hemos supuesto de 150€ por persona, podríamos concluir que el punto muerto lo alcanzaríamos con:

Cuota de mercado $\Rightarrow (61810.89/150)/5411 = 7.62\%$

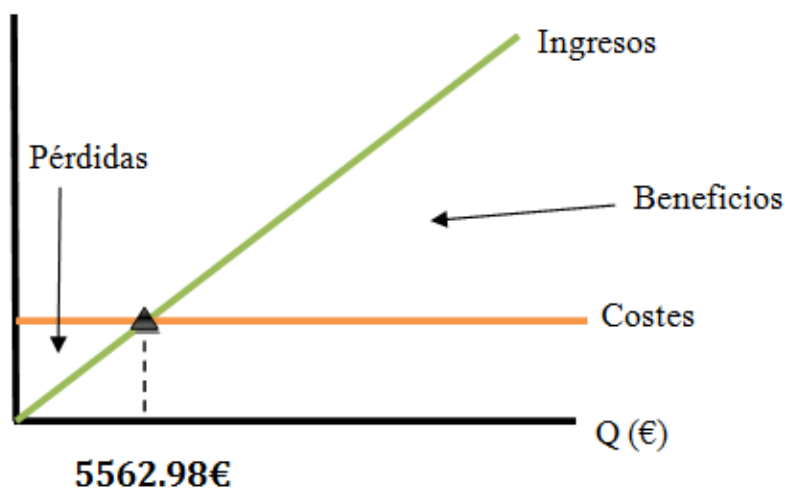


Ilustración 6: Umbral de rentabilidad

Fuente: elaboración propia

4.1.5. Cuenta de resultados provisional

En el Anexo XIV, podemos observar la cuenta de resultados que se estima en el proyecto. Los resultados obtenidos son positivos para el plan de empresa, ya que se empezarían a obtener beneficios en un plazo reducido y una buena cantidad, ya que únicamente en los diez primeros meses de actividad se obtendrían pérdidas.

La simulación de la cuenta de pérdidas y ganancias la hemos realizado incluyendo todos los ingresos y gastos que a priori tendría la empresa. De esta forma hemos incluido cada

importe en el apartado más apropiado, tanto los gastos de inversión inicial como los gastos periódicos (detallados en los apartados anteriores).

Además, también hemos incluido los importes de gasto de la amortización del iPad que necesitábamos. Su amortización ha sido en un 20% anual¹, lo que hace una amortización anual de 76.78€.

El impuesto que hemos aplicado ha sido de un 15% los dos primeros años y un 25% de tipo de gravamen de IS en el resto de años.

4.1.6. Tesorería

A continuación, vamos a realizar un pequeño análisis de la posible tesorería de la empresa, de forma que podemos observar en el documento del Anexo XVI que a partir de los cash flow obtenidos, el saldo de tesorería de la empresa se mantendrá en importes negativos hasta el año 2020, lo que nos hace confirmar la opción de la contratación de una línea de crédito para poder permitirnos mantener un saldo negativo en la cuenta bancaria² durante el periodo que esto sea necesario.

Por otro lado, podemos observar que pasado un periodo de pérdidas, los cash flow previsiblemente irán aumentando hasta alcanzar niveles elevados, por lo que una buena estrategia de empresa, si fuese posible, sería invertir parte del saldo de la cuenta bancaria³ en productos de los que se pueda obtener una rentabilidad mayor a la obtenida en la "cuenta 1 2 3" de Banco Santander, que es la que vamos a utilizar.

Por otro lado, podemos observar que los importes por separado de cada flujo de caja es el resultado de dicho periodo y la amortización de la tablet de la empresa, esto es debido a las condiciones de la empresa de cobros y pagos, que se realizan al contado. Por tanto, la única diferencia que existe entre ambos análisis son los ingresos/gastos que no implican cobro/pago, en este caso la amortización.

4.1.7. Balance de situación

En el Anexo XVII podemos observar el balance de situación que se obtendría si se cumpliesen las previsiones de ingresos y gastos. El balance que se muestra tiene una estructura muy sencilla, de forma que únicamente figuran en el mismo la cuenta de

¹ Máximo permitido en las tablas de amortización. Ver anexo XV, (Agencia Tributaria)

² Suponemos que todas las operaciones se realizarán por banco, o bien se ingresará.

³ Habría que mantener un saldo mínimo de seguridad.

tesorería (AC) y del inmovilizado material que hemos adquirido (ANC), en el activo, y las cuentas de capital y resultado del ejercicio (PN) y el pasivo por impuesto diferido (PNC), en lo que respecta al patrimonio neto.

Llama la atención la prácticamente nula deuda de la empresa, debido a la total financiación con fondos propios, lo que hace pensar la posibilidad de invertir los posibles excedentes en inversiones que permitan obtener mayor rentabilidad.

Por otro lado este balance también tiene una estructura muy sencilla, entre otros, por la decisión de alquilar el inmueble y optar por un renting en el vehículo de la empresa. Si se hubiese optado por la compra de los mismos, en el balance de situación figurarían en el activo, además de la posible deuda de la empresa ya que habrían hecho falta fuentes de financiación ajenas.

4.2. Sostenibilidad y viabilidad

4.2.1. Sostenibilidad del proyecto

A continuación, vamos a analizar la sostenibilidad del proyecto así como su viabilidad financiera, mediante diferentes métodos como pueden ser los criterios de inversión o la posibilidad de establecer diferentes escenarios.

- En primer lugar, procedemos a calcular el plazo de recuperación de la inversión o "**payback**":

Debemos tener en cuenta los flujos de caja que obtenemos del presupuesto de tesorería y ver en qué momento hemos recuperado la inversión realizada al principio del proyecto. Si observamos en el Anexo XVI el saldo acumulado observamos que la inversión se recupera en el año 2020, que es cuando el saldo es superior a los 5103.11€ de inversión inicial.

Para calcularlo de manera más precisa, podemos realizar una sencilla operación y obtener los días:

14130.07 _____ 12 meses

$(5103.11 - (-6772.37))$ _____ X días $X=10.08 \longrightarrow 11$ meses

De esta forma podemos concluir que la inversión realizada la recuperamos en 2 años y 11, es decir en noviembre de 2020, un corto periodo de tiempo, lo que es beneficioso para la empresa.

- Otro método sería calcular el **Valor Actual Neto**¹ (VAN), su fórmula consiste en la actualización de los flujos de caja hasta el momento de la inversión suponiendo una tasa de descuento del 10%. Si se obtiene un resultado positivo, eso quiere decir que con los flujos esperados se recuperaría la inversión inicial realizada y por tanto se obtendrán beneficios. El cálculo sería el siguiente:

$$\begin{aligned} VAN &= -5103.11 - 22905.85 * (1 + 0.1)^{-1} + 17018.81 * (1 + 0.1)^{-2} \\ &\quad + 15619.25 * (1 + 0.1)^{-3} + 5000 * (1 + 0.1)^{-4} \\ VAN &= 3288.56 \end{aligned}$$

A pesar de que creemos que la tasa de descuento más probable es la del 10%, hemos realizado el VAN para otras dos tasas de descuento, 7% y 13%. Los resultados obtenidos son los siguientes:

$$VAN (7\%) = 4918.87$$

$$VAN (13\%) = 1845.96$$

Al observar que todos los resultados son positivos, podemos concluir que según el Valor Actual Neto nuestra empresa será rentable para las tasas de descuento utilizadas.

- La **Tasa Interna de Retorno**² (TIR) también es otra posibilidad para poder comprobar si el proyecto es rentable o no. Este método nos da la máxima tasa de descuento que podría aceptar nuestro proyecto para ser rentable, si la tasa de descuento es menor a la obtenida el proyecto será rentable. El cálculo se realizará de la siguiente forma:

$$\begin{aligned} 5103.11 &= -22905.85 * (1 + TIR)^{-1} + 17018.81 * (1 + TIR)^{-2} \\ &\quad + 15619.25 * (1 + TIR)^{-3} + 5000 * (1 + TIR)^{-4} \end{aligned}$$

El resultado que se obtendría será una tasa del 19%, de forma que según este método nuestro proyecto será viable con tasas de descuento inferiores a la TIR obtenida. Este es un buen resultado ya que consideramos probable que la tasa de descuento se sitúe por debajo del 19% y de esta forma la empresa resulte rentable.

Tanto para el cálculo del VAN como de la TIR, hemos añadido un valor residual de la empresa de 5000€, una vez concluidos los 3 años de previsión.

¹ (Crece negocios, 2014)

² (Crece negocios, 2014)

- En este apartado, vamos a analizar las diferentes posibilidades de reacción de nuestro público objetivo con respecto a la utilización de nuestro servicio. Vamos a tener en cuenta tres posibles escenarios:

- Pesimista: suponemos que únicamente conseguimos el 8% de cuota de mercado (en lugar del 10%) comenzando en una cuota del 0.5% y aumentándola progresivamente un 0.5% cada mes hasta alcanzar el 8%.
- Normal: se considera la situación que hemos analizado hasta ahora, es decir, considerando que se alcanza el 10% de cuota de mercado aumentando progresivamente un 0.7% al mes.
- Optimista: suponemos que nuestro proyecto es un éxito total y alcanzamos una cuota de mercado del 12%, viéndose esta aumentada un 0.9% mensual.

En el Anexo XVIII se muestran los resultados obtenidos de la cuenta de resultados aplicando las hipótesis comentadas de la situación pesimista y optimista, mientras que la situación normal la podemos ver reflejada en los apartados anteriores y más concretamente en el Anexo XIV.

Observando las diferentes cuentas de resultados obtenidas, podemos comprobar como en la situación más pesimista la inversión no se recuperaría y se empezarían a obtener beneficios demasiado tarde y de un importe muy bajo, mientras que en el escenario optimista, los beneficios que se obtendrían serían de un importe considerable y se recuperaría la inversión fácilmente.

4.2.2. Gestión de riesgos

Hemos realizado una valoración de los principales riesgos a los podría estar expuesto nuestra empresa¹ y hemos obtenido los siguientes:

- La dependencia excesiva de unos pocos proveedores afectará negativamente a la empresa.
- Ventas inferiores a lo esperado.
- Nuevos competidores online afectarán negativamente a nuestros productos.
- La competencia bajará los precios y dejaremos de ser competitivos en precios.

¹ a través de un ejemplo publicado en la plataforma ciberconta

- Existe un riesgo de publicidad negativa y mala imagen.
- Se prevé cambio político.

Con estos riesgos, hemos realizado una matriz¹ asignando una probabilidad de que ocurra y el impacto² en función de las conclusiones obtenidas a lo largo de este plan de empresa y de esta forma hemos obtenido una valoración del riesgo global y el gráfico que mostramos a continuación³:

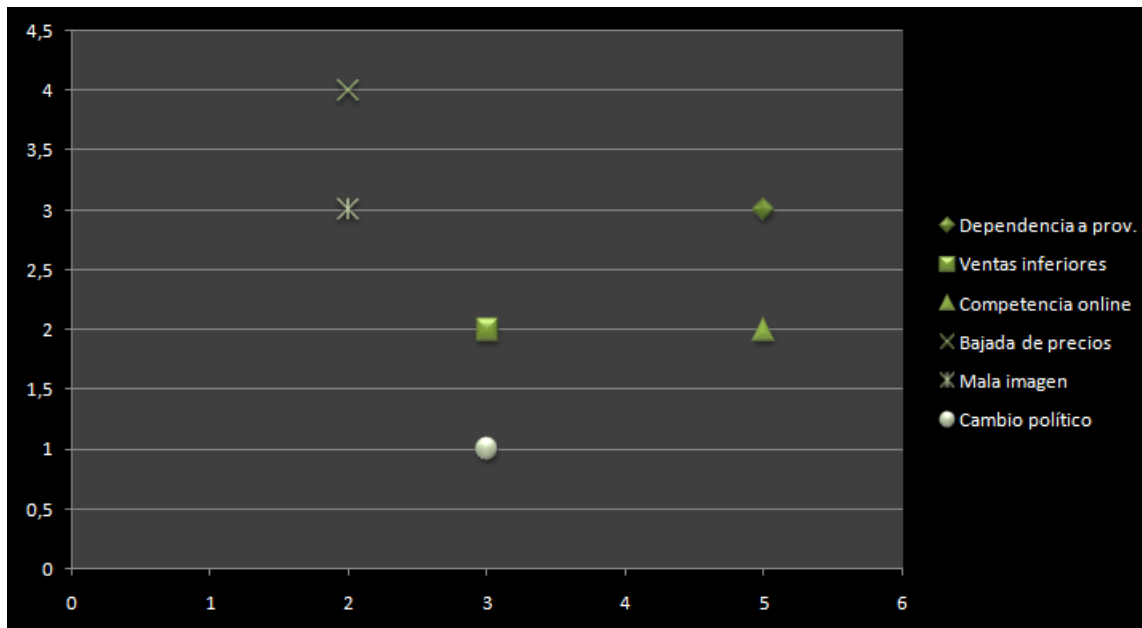


Ilustración 7: Riesgos

Fuente: elaboración propia

Mediante esta herramienta podemos observar que riesgos tenemos que tener más en cuenta y preparar unas posibles medidas correctoras.

Uno de los riesgos con mayor impacto podría ser la bajada de precios por parte de la competencia, ya que nosotros no podríamos disminuir el precio en exceso ya que este lo impone Amazon, por lo que una posible medida correctora sería intentar trabajar con otra plataforma web de similares características a Amazon que ofreciesen un precio menor. Esta medida de intentar buscar otro proveedor, también podría ser medida correctora de otros riesgos que hemos analizado, como pueden ser la mala imagen y la dependencia al proveedor.

¹ Anexo XIX

² escalas de 1-5 siendo 1 menos probable y 5 más probable

³ siendo el eje horizontal la probabilidad y el eje vertical el impacto

Por otro lado, si las ventas son inferiores a lo esperado y la situación financiera lo permite, incluso valorando la posibilidad de endeudarse, una posible medida podría ser realizar campañas de marketing agresivas para intentar aumentar las ventas.

Otro riesgo a tener en cuenta, sería la competencia online, ya que la realiza incluso nuestro propio proveedor, nuestras medidas preventivas serían, como ya hemos explicado, intentar ofrecer el trato personalizado y de confianza a los clientes.

Por último, tenemos que valorar la posibilidad de la liquidación de la empresa, para llevarla a cabo tendríamos un punto a favor y otro en contra:

- ✖ La inversión inicial realizada es de un bajo importe por lo que las pérdidas en este aspecto no tendrían gran importancia.
- ✖ De toda la inversión inicial, lo único que se podría recuperar sería el importe de la tablet, de la cual, teóricamente recuperaríamos en valor de compra menos las amortizaciones correspondientes. Por lo que apenas recuperaríamos inversión.

5. Conclusiones

Para finalizar el proyecto empresarial, vamos a realizar unas conclusiones a partir de la información obtenida en el análisis de los distintos apartados.

En este momento del proyecto podemos afirmar que hemos conseguido averiguar su objetivo principal, el cual no es más que confirmar que Servicios Laganga es una empresa rentable y se podría poner en marcha teniendo en cuenta toda la información del plan de empresa realizado.

En primer lugar, comenzamos exponiendo la idea de negocio y el promotor de la misma.

Una vez desarrollada dicha idea, hemos analizado el supuesto entorno de la empresa, utilizando para el mismo el análisis PESTEL, del cual obtuvimos que en el entorno político y económico actualmente existe cierta incertidumbre lo cual no es favorable para la creación de la empresa debido al posible desconocimiento de futuros riesgos. El factor sociocultural también adquiere cierta importancia en la previsión de la población de las zonas rurales.

Continuamos con el análisis del sector y del mercado en el que vamos a operar, incluidos análisis como el DAFO y CAME. En ambos análisis hemos recogido las principales características del proyecto, así como las medidas oportunas, de forma que mediante el análisis CAME se redactan posibles soluciones a los problemas o alternativas a las oportunidades y fortalezas. Para el análisis del mercado, hemos utilizado de manera indirecta y sin realizar una separación de cada una de las 5 fuerzas de Porter, donde podemos destacar la presencia de multitud de competencia, aunque aparentemente nuestro proyecto mejora los servicios que estos ofrecen. Otras dos de las fuerzas muestran posibles debilidades de la empresa, como puede ser el poder negociador de los proveedores (Amazon) y la amenaza de entrada de nuevos competidores con similar proyecto al nuestro.

Por otro lado, analizamos el análisis de las "4Ps" del marketing de la empresa, donde podríamos destacar la campaña de darse a conocer a nuestro público objetivo mediante folletos publicitarios y dar a conocer los productos que ofrece Amazon y por tanto pueden adquirir los clientes mediante un catálogo de gran parte de los productos. Siendo que tanto el precio como la distribución la impone Amazon.

Continuando con el plan de empresa, detallamos el proceso productivo de la empresa comentando el alquiler del local necesario, así como el renting que se llevaría a cabo para poder disponer del vehículo necesario para llevar a cabo la actividad de la empresa. Además comentamos la necesidad de la contratación de dos trabajadores a jornada completa con todo lo que ello conlleva, y la repartición de tareas y responsabilidades de la empresa.

Otro factor que hemos tenido en cuenta son todo tipo de trámites necesarios para otorgarle a la empresa la forma jurídica que se ha decidido, Sociedad Limitada Unipersonal, así como los costes asociados a dichos trámites. Además hemos analizado las subvenciones a las que nos podríamos acoger, habiendo decidido solicitar una subvención por la ubicación de la empresa y otra por la creación de empleo, aunque los importes no debemos tenerlos en cuenta ya que no sabemos si nos las concederán finalmente o no.

Por último, hemos analizado la viabilidad económico-financiera del proyecto, de donde podemos afirmar, tal y como hemos dicho, que es posible obtener rentabilidad de dicho proyecto empresarial. A esta conclusión hemos llegado gracias al análisis de los posibles flujos de caja resultantes, así como la cuenta de resultados y el balance. Además de analizar la sostenibilidad del proyecto con métodos como VAN o TIR, y los posibles escenarios (optimista, normal y pesimista). Las principales conclusiones que podemos obtener del apartado 4 son las siguientes:

- El proyecto es rentable.
- Los beneficios de la empresa son, aparentemente, no demasiado elevados.
- La empresa soluciona los posibles problemas de liquidez mediante la línea de crédito contratada.
- Ausencia casi total de deuda, lo que hace plantearse la inversión de los excedentes en productos de los que se obtenga mayor rentabilidad de los mismos.
- La empresa tiene una gran carga de costes fijos.
- Los activos y pasivos de la empresa son mínimos.
- La inversión realizada se recupera en un plazo de tiempo reducido.

- Según los métodos del VAN y TIR, el proyecto puede ser rentable si se obtiene una tasa de descuento aceptable.
- En el escenario pesimista no se obtendría rentabilidad, al contrario de los otros dos escenarios valorados.

Para finalizar dicho apartado, y de esta forma el análisis del proyecto, hemos tenido en cuenta posibles riesgos a los que se expone la empresa, así como su probabilidad y su impacto, por lo que hemos llegado a la conclusión de que hay que vigilar los riesgos de bajada de precios, dependencia al proveedor y la competencia online; valorando la posibilidad, de aplicar ciertas medidas correctoras/preventivas de los riesgos.

6. Bibliografía

(s.f.). Obtenido de Amazon: <https://afiliados.amazon.es/>

(s.f.). Obtenido de Banco Santander: <https://www.bancosantander.es/es/empresas-advance/subhome-renting/ford-transit-connect-123-pymes>

(07 de 01 de 2014). Obtenido de Diario de Soria:
http://www.diariodesoria.es/noticias/provincia/tienda-pueblos-sin-tienda_21746.html

Agencia de colocación OZANAM. (s.f.). Obtenido de
<http://www.agenciacolocacion.org/>

Agencia Tributaria. (s.f.). Obtenido de
http://www.agenciatributaria.es/AEAT.internet/Inicio/_Segmentos_/Empresas_y_profesionales/Empresas/Impuesto_sobre_Sociedades/Periodos_impositivos_a_partir_de_1_1_2015/Base_imponible/Amortizacion/Tabla_de_coeficientes_de_amortizacion_lineal_.html

Amazon. (s.f.). Obtenido de https://www.amazon.es/Apple-Cellular-Blanco-Reacondicionado-Certificado/dp/B01LBJJMXO/ref=sr_1_1?s=computers&ie=UTF8&qid=1495678074&sr=1-1&keywords=ipad

Castellnou, R. (31 de Enero de 2017). *Captio*. Obtenido de
<http://www.captio.net/blog/a-cu%C3%A1nto-te-pagan-el-kilometraje-compara-con-datos-reales>

Centro de Información y Red de Creación de Empresas CIRCE. (s.f.). Obtenido de
<http://portal.circe.es/es-ES/emprendedor/CrearEmpresa/Financiación/Páginas/GuiaDinamicaCreacionEmpresas.aspx>

Crece negocios. (17 de Julio de 2014). Obtenido de <http://www.crecenegocios.com/el-van-y-el-tir/>

El economista, infoautonomos. (s.f.). Obtenido de
<http://infoautonomos.eleconomista.es/tipos-de-sociedades/crear-una-sociedad-comparativa-de-formas-juridicas/>

El economista, infoautonomos SL. (s.f.). Obtenido de
http://www.n1jundiz.com/datos/paginas_doc/archivo59/costes%20sl.pdf

El Español. (05 de Diciembre de 2016). Obtenido de
http://www.elespanol.com/reportajes/grandes-historias/20161202/175233332_0.html

Gutierrez, C. S. (s.f.). Obtenido de Introducción a las finanzas:
<http://ciberconta.unizar.es/emprender/>



HERALDO. (13 de Julio de 2008). Obtenido de http://www.heraldo.es/noticias/aragon/zaragoza/ochenta_pueblos_provincia_tienen_tienda_mas_estan_punto_perderla.html

Idealista. (s.f.). Obtenido de <https://www.idealista.com/inmueble/35549121/>

Parada, P. (10 de Enero de 2013). Obtenido de <http://www.pascualparada.com/analisis-pestel-una-herramienta-de-estudio-del-entorno/>

Pixart Print. (s.f.). Obtenido de <https://www.pixartprinting.es/impresion-revistas-catalogos-libros/encuadernacion-fresada-y-encolada/>

Pixart Print. (s.f.). Obtenido de <https://www.pixartprinting.es/formato-pequeno/impresion-folletos-flyers/>

SABI. (s.f.). Obtenido de https://sabi.bvdinfo.com/version-201758/Report.serv?_CID=512&context=1J8IDIEHJHK8Y2P&SeqNr=8

7. Anexos

Anexo I: Curriculum

CURRICULUM VITAE

1. Datos personales

Víctor Pérez Langa

Calle Andrés Gúrpide N° 12 2ºB

50008 Zaragoza

Móvil: 648 842 478 Teléfono fijo: 876 16 41 78

Nacido en Calatayud el 19/05/1995

Estado civil: soltero

Nacionalidad española

Correo electrónico: *victorpl_95@hotmail.com*



2. Experiencia profesional

- Dependiente en "prensa y revista Kitty" durante 14 meses.
- Camarero en Oktoberfest olé! (la fiesta de la cerveza) durante el mes de octubre, en las fiestas del Pilar 2015 de Zaragoza.
- Camarero en hamburguesería "Harry's" en fines de semana, desde Febrero de 2016 hasta junio del mismo año.
- Realización de prácticas en Bantierra, realizando tareas propias de entidades bancarias y con atención al público diariamente. Las prácticas constaron de 420 horas a lo largo de todo el verano de 2016.
- Realización de prácticas en Unión de empresas Rubio, durante 2 meses (240 horas) con funciones administrativas y contables, 2017.

3. Formación

- Actualmente cursando el último año del grado en "Administración y Dirección de Empresas" en el Campus Paraíso de la Universidad de Zaragoza.
- Graduado en bachiller en "IES Emilio Gimeno" de Calatayud durante los cursos 2011-2012 y 2012-2013.
- Titulado en E.S.O. (educación secundaria obligatoria) en "IES Leonardo de Chabacier" de Calatayud.

4. Otros datos

- Cuento con el permiso de conducción de clase B desde el 09/09/2013.
- **Idiomas:** Nivel B1 en ingles según el certificado CertAcles. A un nivel medio soy capaz de hablar, escribir y traducir el idioma.
- Manejo básico con ordenadores.
- Carnet de manipulador de alimentos en vigor.
- Colaboración con el grupo cultural A.J.B. de Calatayud desde 2012 hasta la actualidad, mediante la salida de la comparsa de "gigantes y cabezudos" en la misma localidad y alrededores.

Anexo II: Comunidad de Calatayud INE

Estadística Local de Aragón. Ficha territorial.

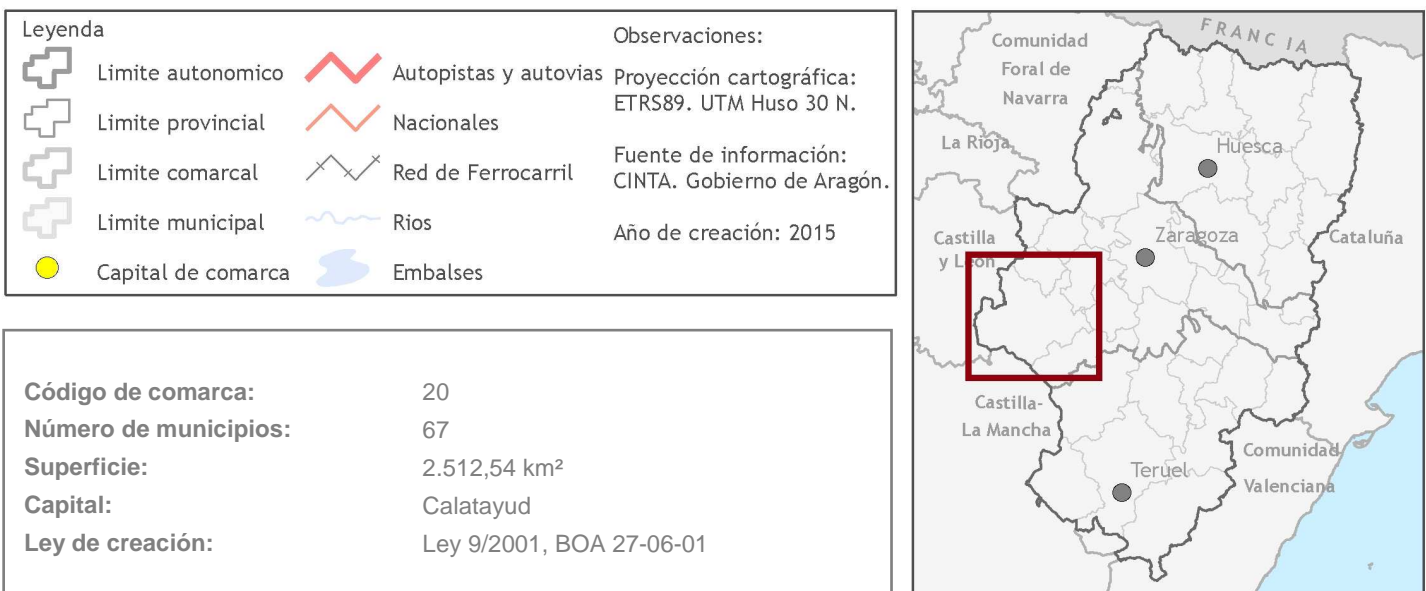
COMARCA: Comunidad de Calatayud

La presente ficha territorial es el resultado de compilar por área geográfica la información estadística disponible en las diversas áreas temáticas.

Fecha de la última actualización: 9 de febrero de 2017

CONTENIDO TEMÁTICO:

- Territorio
- Infraestructuras y equipamientos
- Medio ambiente
- Población y hogares
- Enseñanza no universitaria
- Mercado de trabajo
- Economía
- Vivienda y construcción
- Presupuestos de entidades locales
- Resultados electorales



Territorio

Unidades poblacionales

	Número
Municipios	67
Entidades singulares de población	89
Núcleos de población	82
Entidades de diseminado ¹	8

Población

	Personas
Población	38.228
Población en núcleo	37.831
Población en diseminado	397

¹ Entidad de diseminado es aquella que no tiene núcleos de población en el territorio, únicamente población en diseminados.

Fuente: Nomenclátor del Padrón municipal de habitantes a 1-1-2016. INE-IAEST

Relación de municipios en la comarca.

Código de municipio	Denominación	Población
50001	Abanto	106
50009	Alarba	137
50015	Alconchel de Ariza	76
50020	Alhama de Aragón	1.034
50029	Aniñón	740
50032	Arándiga	317
50034	Ariza	1.139
50038	Ateca	1.856
50046	Belmonte de Gracián	211
50047	Berdejo	52
50050	Bijuesca	99
50054	Bordalba	59
50058	Bubierca	69
50065	Cabolafuente	35
50067	Calatayud	20.191
50070	Calmarza	71
50071	Campillo de Aragón	142
50072	Carenas	172
50075	Castejón de Alarba	85
50076	Castejón de las Armas	91
50079	Cervera de la Cañada	305
50081	Cetina	615
50082	Cimballa	109
50084	Clarés de Ribota	80
50086	Codos	226
50087	Contamina	35
50096	Embid de Ariza	41
50110	Frasno (El)	399
50116	Fuentes de Jiloca	269
50120	Godojos	53
50125	Ibdes	429
50129	Jaraba	315
50155	Malanquilla	107
50159	Maluenda	989
50162	Mara	191
50169	Miedes de Aragón	467
50172	Monreal de Ariza	214
50173	Monterde	198
50174	Montón	103
50176	Morata de Jiloca	272
50177	Morés	349

Código de municipio	Denominación	Población
50178	Moros	383
50183	Munébrega	410
50187	Nigüella	76
50192	Nuévalos	335
50194	Olvés	120
50196	Orera	122
50201	Paracuellos de Jiloca	591
50202	Paracuellos de la Ribera	162
50215	Pozuel de Ariza	24
50229	Ruesca	73
50241	Saviñán	722
50242	Sediles	102
50246	Sisamón	35
50253	Terrer	497
50255	Tobed	225
50257	Torralba de Ribota	188
50259	Torrehermosa	67
50260	Torrelapaja	33
50263	Torrijo de la Cañada	231
50277	Valtorres	73
50279	Velilla de Jiloca	114
50282	Vilueña (La)	100
50284	Villafeliche	184
50286	Villalba de Perejil	99
50287	Villalengua	336
50293	Villarroya de la Sierra	478

Fuente: Padrón municipal de habitantes, 1-1-2016. IAEST

Anexo III: Folleto de publicidad

Quiénes somos

Si estas cansado de desplazarte a ciudades más grandes para poder comprar ciertos artículos, o desplazarte a los establecimientos te supone demasiado esfuerzo, Servicios Laganga te da la posibilidad de adquirir todo tipo de productos (comida, ropa, productos electrónicos,...) si moverte de casa y a un precio asequible, mediante una simple llamada o en persona haces el pedido y en un breve periodo de tiempo te llegarán los productos a tu casa.

Servicios Laganga te ofrece la posibilidad de adquirir los productos online sin incluir datos bancarios y sin responsabilidad en las reclamaciones.

- La zona rural de la Comunidad de Calatayud se merece que sus habitantes estén perfectamente bien atendidos sin necesidad de realizar desplazamientos para adquirir productos de primera necesidad

Contacto

Infórmate en nuestras oficinas, llamando por teléfono o concertando una cita personal

Plaza Primo de Rivera, 8
50300, Calatayud, Zaragoza

Número: 648842478 / 97688XXXX

Correo electrónico: Ventaadomicilio@servicioslaganga.es



Servicios Laganga



Venta a domicilio



Servicios Laganga

Promotor: Víctor Pérez Langa

Anexo IV: Oficina

Alquiler de oficina en plaza Primo de Rivera, 8, Calatayud

700 €/mes 140 m² 5,00 eur/m²
↓ Ha bajado 100 € (13%) Fianza de 2 meses

♥ Guardar favorito

🗑 Descartar



Alquiler de oficina en plaza Primo de Rivera, 8, Calatayud
700 €/mes 140 m² 5,00 eur/m²

Características básicas

140 m² construidos, 130 m² útiles
Distribución diáfana
1 aseos completos dentro de la oficina
Segunda mano/buen estado

Edificio

Planta 1ª exterior
1 ascensor
Uso mixto oficina
Sistema de seguridad
Puerta de seguridad
Extintores
Detectores de incendios
Certificación energética: no indicado

Equipamiento

Calefacción
Agua caliente
Aire acondicionado de frío/calor

Comentario del anunciante

Disponible en: Español

"Se alquila piso para despacho, oficina, academia, en el centro de Calatayud (antigua notaría de D. Fernando Palos).

130 metros, totalmente amueblado, calefacción, aire acondicionado, baño, terraza."

Ubicación

Plaza Primo de Rivera, 8
Calatayud
Comunidad de Calatayud, Zaragoza



Anexo V: Encuesta



Servicios Laganga

Por favor rellene esta pequeña encuesta.
La información que nos proporcione será utilizada para
conocer el grado de aceptación en el mercado de un
nuevo servicio.
La encuesta dura cinco minutos aproximadamente.
Gracias.

1. ¿Cómo de interesante es Servicios Laganga para usted?¹ 1 2 3 4 5 6
2. ¿Cuáles de los siguientes aspectos le atraen del servicio?
 - a) Entrega a domicilio
 - b) Precio
 - c) Atención personalizada
 - d) Otros:
3. ¿Cuáles de los siguientes aspectos no le atraen del servicio?
 - a) Tiempo de entrega
 - b) Calidad de los productos
 - c) Atención al cliente
 - d) Otros:
4. Partiendo de la base que el precio de este servicio le pareciera aceptable... ¿qué probabilidad hay de que lo utilizase?
 - a) Lo utilizaría en cuanto estuviese en el mercado
 - b) Lo utilizaría en un tiempo
 - c) Puede que lo utilizase en un tiempo
 - d) No creo que lo utilizase
 - e) No lo utilizaría

¹ En una escala del 1 al 6, donde 6 es "muy interesante" y 1 es "nada interesante".

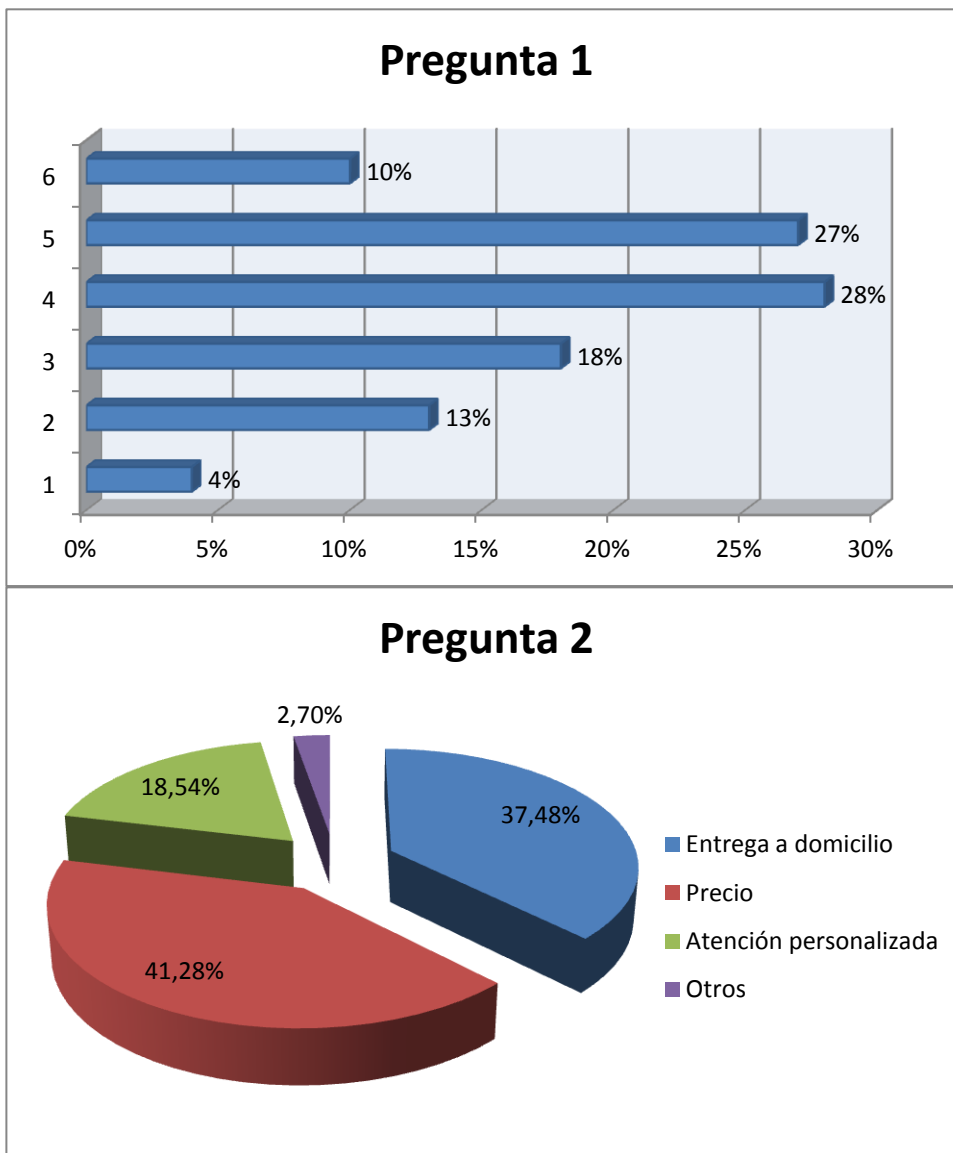
5. Los precios de la plataforma de Amazon ¿te parecen asequibles?
 - a) Sí
 - b) No

6. ¿Tiene algún comentario o sugerencia sobre el servicio de "Servicios Laganga"?

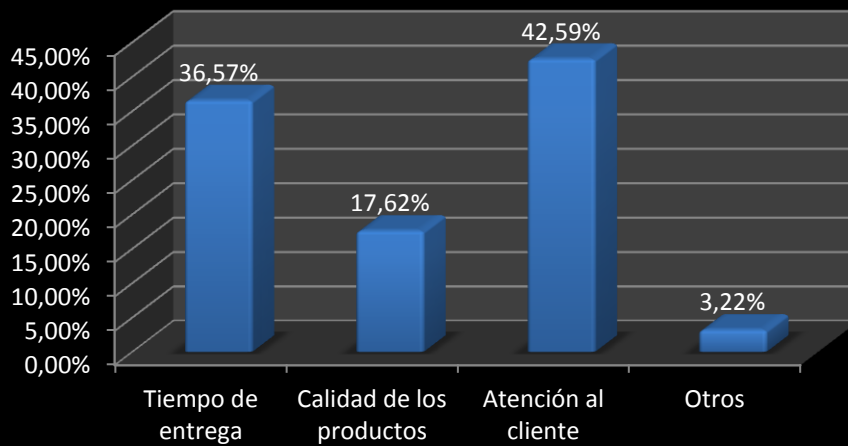
7. Sexo: Hombre Mujer

8. Edad: A) - 25 B) 25 - 50 C) 50 - 75 D) +75

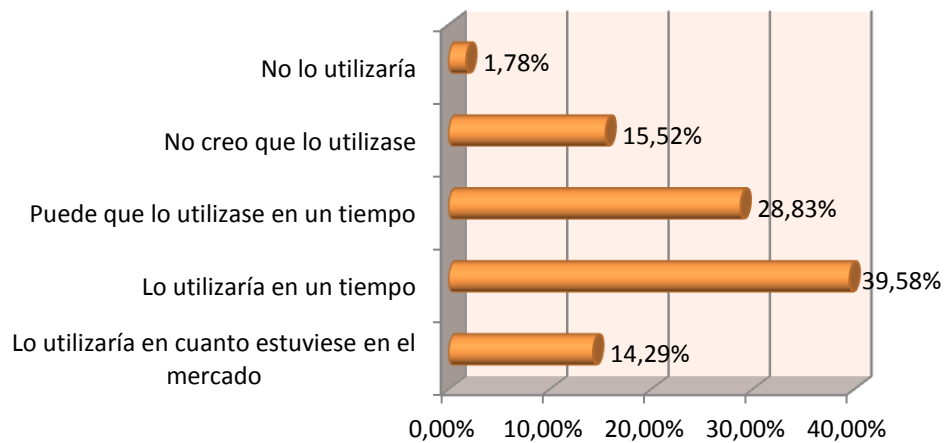
Resultados de las encuestas:



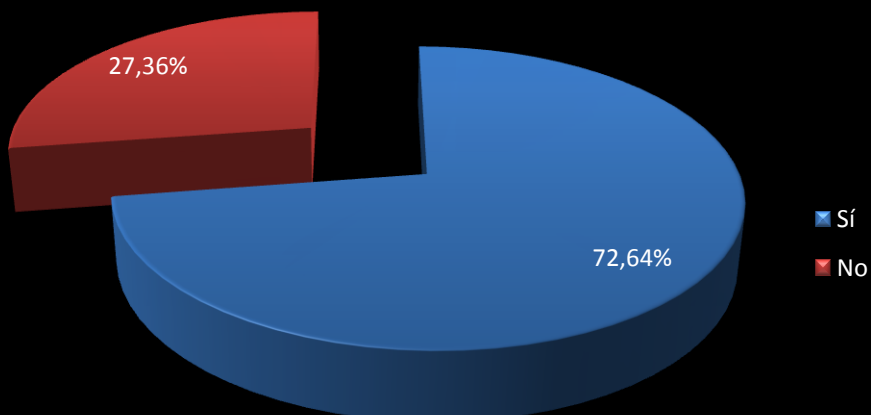
Pregunta 3



Pregunta 4



Pregunta 5





Anexo VI: Procedimientos legales

TRÁMITES OBLIGATORIOS PARA CONSTITUIR UNA SOCIEDAD LIMITADA O UNA SOCIEDAD ANÓNIMA	
1	Solicitud del Certificado de Denominación Social
2	Apertura de Cuenta Bancaria
3	Redacción de Estatutos y firma de Escritura de Constitución
4	Pago Impuesto de Transmisiones Patrimoniales
5	Inscripción en el Registro Mercantil
6	Solicitud CIF, Declaración Censal e Impuesto de Actividades Económicas
7	Alta en el Régimen de Autónomos y/o General de socios y trabajadores
8	Solicitud del Libro de Visitas

Fuente: <http://www.crear-empresas.com/tramites-constituir-una-sociedad-limitada-anonima>

Anexo VII: Estimación costes SL

Estimación costes SL	
Certificado Denominación social	25,88 €
Redacción de la escritura	210,45 €
Liquidación de ITP y AJD	30,06 €
Registro mercantil	123,78 €
Legalización y sellado de libros	49,92 €
TOTAL	440,09 €

Anexo VIII: Tipos sociedades

	Nº mínimo socios	Capital mínimo	Max % de capital de 1 socio	Responsabilidad	Tipo de socios
Sociedad de Responsabil. Limitada S.L.	1	3.000 € 100% desembolsado	No existe límite	limitada al capital aportado	Capitalistas y/o trabajadores
Sociedad Anónima S.A.	1	60.000 € 25% desembolsado. Resto en 5 años	No existe límite	limitada al capital aportado	Capitalistas y/o trabajadores
Sociedad Cooperativa Coop.	3	Según estatutos. En algunas CCAA hay un mínimo	1/3	limitada al capital aportado	Trabajadores
Sociedad limitada laboral S.L.L.	3	3.000 € 100% desembolsado	1/3	limitada al capital aportado	51% trabajadores
Sociedad Anónima Laboral S.A.L.	3	60.000 € 25% desembolsado. Resto en 5 años	1/3	limitada al capital aportado	51% trabajadores

Anexo IX: Subvención por ubicación

Anual: ☒

Actualizado a: 03/03/2017

Se convocan subvenciones en régimen de concurrencia competitiva con destino a la realización de proyectos empresariales e industriales durante el año 2017, en el término municipal de Calatayud

Destinatarios: Personas físicas o jurídicas que realicen actividad empresarial, comercial o industrial, emprendan un nuevo negocio y empresas consolidadas

Información de interés

Ámbito geográfico: Calatayud

Organismo: Ayuntamiento de Calatayud

Administración: Administración Local

Plazo(s) de solicitud: 30/09/2017

Notas solicitud: Hasta el 30 de septiembre de 2017

Tipo: Subvención

Importe: 50.000,00€

Notas: Crédito 2017: 50.000 euros. Cuantía máxima de 2.500 euros por solicitud

CEE:

Enlaces: www.calatayud.es
www.calatayudemprende.es

Referencias de la publicación

- Acuerdo 170221. Boletín Oficial de la Provincia de Zaragoza número 51 de 3 de marzo de 2017. (Extracto-Convocatoria)

Sectores	Subsectores	Descriptores
Comercio	Infraestructura Mejora de estructuras	Activos fijos inmateriales Activos fijos materiales Creación de empleo Creación de empresas Emprendedores Equipamiento Mantenimiento de empleo

Empresas en general	Infraestructura Mejora de estructuras	Activos fijos inmateriales Activos fijos materiales Creación de empleo Creación de empresas Emprendedores Equipamiento Mantenimiento de empleo
Industria	Infraestructura Mejora de estructuras	Activos fijos inmateriales Activos fijos materiales Creación de empleo Creación de empresas Emprendedores Equipamiento Mantenimiento de empleo



Anexo X: Subvención por creación de empleo

Anual: ☒

Actualizado a: 16/03/2017

Se convocan para el año 2017 las subvenciones reguladas en la Orden EIE/529/2016, de 30 de mayo, por la que se establecen las bases reguladoras para la concesión de subvenciones para el estímulo del mercado de trabajo y el fomento del empleo estable y de calidad

Destinatarios: Empresas, cualquiera que sea su forma jurídica, empresarios individuales y trabajadores autónomos, entidades privadas sin ánimo de lucro, comunidades de bienes y sociedades civiles que desarrollen su actividad en la Comunidad Autónoma de Aragón

Información de interés

Ámbito geográfico:	Aragón
Organismo:	Departamento de Economía, Industria y Empleo
Administración:	Diputación General de Aragón
Plazo(s) de solicitud:	31/12/2017
Notas solicitud:	En un mes a contar desde la fecha de alta en la Seguridad Social del trabajador, en el caso de transformación de contratos temporales en el plazo de un mes a partir de la fecha de inicio del contrato indefinido
Tipo:	Subvención
Importe:	2.100.000,00€
Notas:	Crédito 2017: 2.100.000 euros
CEE:	En el marco del Reglamento (UE) 1407/2013 de la Comisión, relativo a la aplicación de los artículos 107 y 108 de ayudas de minimis
Enlaces:	http://www.aragon.es/inaem www.aragon.es

Referencias de la publicación

- Orden EIE/276/2017. Boletín Oficial de Aragón número 52 de 16 de marzo de 2017. (Convocatoria)
- Orden EIE/276/2017. Boletín Oficial de Aragón número 52 de 16 de marzo de 2017. (Extracto)
- Orden EIE/529/2016. Boletín Oficial de Aragón número 110 de 9 de junio de 2016. (Bases reguladoras)

Sectores	Subsectores	Descriptores
Empresas en general	Empleo	Contratación indefinida Contratos en prácticas Creación de empleo Empleo femenino Empleo juvenil



Anexo XI: Imprimir folletos

Pixelartprinting S.P.A. [IT] | <https://www.pixelartprinting.es/formato-pequeno/impresion-folletos-flyers/>

pixelartprinting

PRODUCTOS ▾ Boletín Necesitas ayuda Envío de archivos Registrarte Iniciar sesión

Tarjetas de visita estándar...

Folletos y Flyers

Folletos plegables

Tarjetas e Invitaciones

Pósteres

Otros formatos

REVISTAS, LIBROS Y CATÁ...

Revistas de gran tirada

Encuadernación grapada

Encuadernación fresada...

Espiral metálica

Encuadernación cosida

Ilustraciones

Formato 14,8x21 cm (A5)

Orientación

Vertical Horizontal

Características de la impresión Anverso y reverso diferentes

Papel Classic Demimatt - Estucado mate

Gramaje 170 gr

Plastificado

Total de la compra

Actualmente el carro está vacío...

Presupuesto total

Fecha de entrega 2 JUN

Precio neto € 163,79

IVA 21.00% € 34,40

Total bruto € 198,19

AGREGAR AL CARRO

Pixelartprinting S.P.A. [IT] | <https://www.pixelartprinting.es/formato-pequeno/impresion-folletos-flyers/>

pixelartprinting

PRODUCTOS ▾ Boletín Necesitas ayuda Envío de archivos Registrarte Iniciar sesión

Roll-Up

Tótems

Expobanners

Banderolas

Expositores publicitarios

Expositores de mesa

Mostradores promocion...

SHOPPING BAGS

Bolsas de papel NEW

Bolsas de tela

Bolsitas de tela

TELAS

Camisetas y Polos

Banderas y Telas sintétic...

Lienzos

Tejidos naturales ... NEW

Telas naturales

TARJETAS DE PVC

Entrega estimada

VIERNES 26 MAYO

LUNES 29 MAYO

MIÉRCOLES 31 MAYO

VIERNES 2 JUNIO

Cantidad

100

250

500

1000

2500

5000

7500

10000

15000

20000

Total de la compra

Actualmente el carro está vacío...

Presupuesto total

Fecha de entrega 2 JUN

Precio neto € 163,79

IVA 21.00% € 34,40

Total bruto € 198,19

AGREGAR AL CARRO



PRODUCTOS

- REVISTAS, LIBROS Y CAT...**
 - Revistas de gran tirada
 - Encuadernación grapada
 - Encuadernación fresca...
 - Espiral metálica
 - Encuadernación cosida
 - Libros
- GRAN FORMATO**
 - Materiales rígidos
 - Lonas y Microp... **PROMO**
 - Vinilos adhesivos
 - Carteles y Vallas publicit...
 - Rótulos magnéticos
 - Fotocuadros
 - Pósteres de alta calidad
- ETIQUETAS Y PEGATINAS**
 - Pegatinas en gota de res...

Boletín
 Necesitas ayuda
 Envío de archivos

Registrarte
 Iniciar sesión

Base (cm)

Altura (cm)

Orientación

Encuadernación
Encuadernación fresca y encolada

Papel

Gramaje

Papel de la cubierta

Gramaje de la cubierta

Plastificado

Impresión en blanco y negro de las páginas interiores

Número total de páginas incluida la cubierta

Lomo (mm)

Número de copias

Total de la compra

Actualmente el carro esta vacío...

Presupuesto total

Fecha de entrega	2 JUN
Precio neto	€ 3.091,68
IVA 21.00%	€ 649,25
Total bruto	€ 3.740,93

AGREGAR AL CARRO

Sin IVA

Con IVA

Entrega estimada

VIERNES

26

MAYO

LUNES

29

MAYO

MIÉRCOLES

31

MAYO

VIERNES

2

JUNIO

Cantidad

900

1000

-

-

-

€ 2.916,68

-

-

-

€ 3.091,68

Presupuesto total

Fecha de entrega

2 JUN

Precio neto

€ 3.091,68

IVA 21.00%

€ 649,25

Total bruto

€ 3.740,93

AGREGAR AL CARRO



Anexo XIII: Gastos ADSL y gasolina

Tienda

Servicios para tu negocio

Te

Negocio

Disfruta en tu negocio

Fibra Pro 300 Mb + llamadas

FibraPro
300 Mb
simétricos

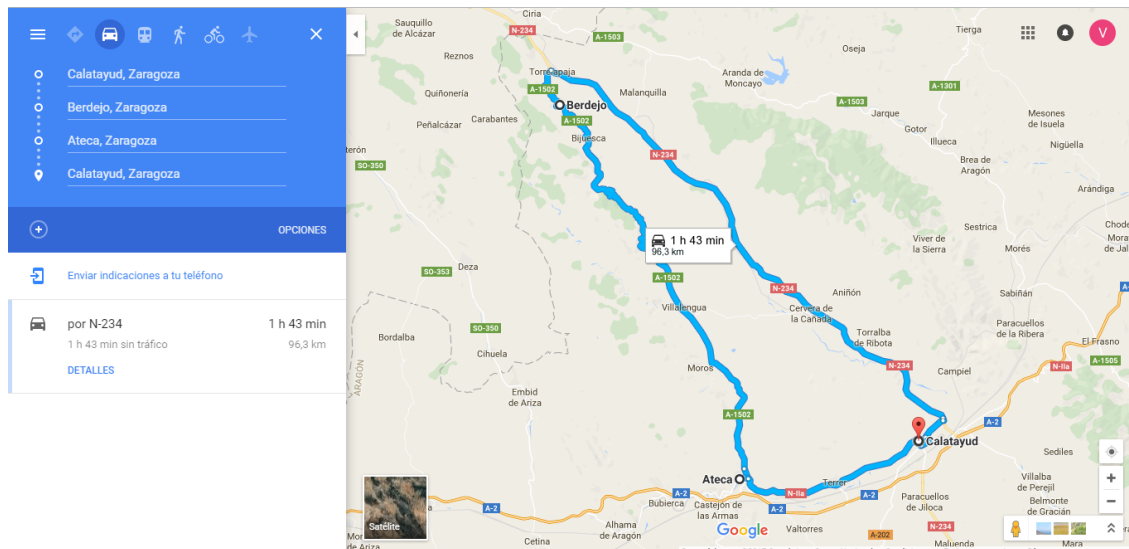
Llamadas a móviles
Nuevo router Livebox Next

22,3 €/mes

(26,95 €/mes IVA incl.)
Durante 12 meses
Después 37,95 €/mes IVA incl.
(cuota línea no incluida)

Contratar

Más información





Servicios Laganga

Anexo XIV: Cuenta de resultados

Cuenta de resultados																
	01/01/2018	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	2018	2019	2020
1. Ingresos por las actividades	- €	511,34 €	1.022,68 €	1.534,02 €	2.045,36 €	2.556,70 €	3.068,04 €	3.579,38 €	4.090,72 €	4.602,06 €	5.113,40 €	5.624,73 €	6.136,07 €	39.884,48 €	86.854,67 €	87.658,20 €
a) Ventas y prestaciones de servicios	- €	511,34 €	1.022,68 €	1.534,02 €	2.045,36 €	2.556,70 €	3.068,04 €	3.579,38 €	4.090,72 €	4.602,06 €	5.113,40 €	5.624,73 €	6.136,07 €	39.884,48 €	86.854,67 €	87.658,20 €
e) Donaciones y otros ingresos para actividades	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
7. Gastos de personal	- €	2.904,00 €	2.904,00 €	2.904,00 €	2.904,00 €	2.904,00 €	2.904,00 €	2.904,00 €	2.904,00 €	2.904,00 €	2.904,00 €	2.904,00 €	2.904,00 €	34.848,00 €	34.848,00 €	34.848,00 €
8. Otros gastos de explotación	4.719,21 €	2.658,98 €	2.658,98 €	2.658,98 €	2.658,98 €	2.658,98 €	2.658,98 €	2.658,98 €	2.658,98 €	2.658,98 €	2.658,98 €	2.658,98 €	2.658,98 €	31.907,76 €	31.907,76 €	31.907,76 €
a) Servicios exteriores	3.939,12 €	2.558,98 €	2.558,98 €	2.558,98 €	2.558,98 €	2.558,98 €	2.558,98 €	2.558,98 €	2.558,98 €	2.558,98 €	2.558,98 €	2.558,98 €	2.558,98 €	30.707,76 €	30.707,76 €	30.707,76 €
a ₁) Arrendamientos y cánones	- €	1.162,28 €	1.162,28 €	1.162,28 €	1.162,28 €	1.162,28 €	1.162,28 €	1.162,28 €	1.162,28 €	1.162,28 €	1.162,28 €	1.162,28 €	1.162,28 €	13.947,36 €	13.947,36 €	13.947,36 €
a ₂) Reparaciones y conservación	- €	40,00 €	40,00 €	40,00 €	40,00 €	40,00 €	40,00 €	40,00 €	40,00 €	40,00 €	40,00 €	40,00 €	40,00 €	480,00 €	480,00 €	480,00 €
a ₃) Servicios profesionales independientes	- €	700,00 €	700,00 €	700,00 €	700,00 €	700,00 €	700,00 €	700,00 €	700,00 €	700,00 €	700,00 €	700,00 €	700,00 €	8.400,00 €	8.400,00 €	8.400,00 €
a ₄) Transportes	- €	481,50 €	481,50 €	481,50 €	481,50 €	481,50 €	481,50 €	481,50 €	481,50 €	481,50 €	481,50 €	481,50 €	481,50 €	5.778,00 €	5.778,00 €	5.778,00 €
a ₅) Publicidad, propaganda y relaciones públicas	3.939,12 €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
a ₆) Suministros	- €	141,95 €	141,95 €	141,95 €	141,95 €	141,95 €	141,95 €	141,95 €	141,95 €	141,95 €	141,95 €	141,95 €	141,95 €	1.703,40 €	1.703,40 €	1.703,40 €
a ₁₁) Otros servicios	- €	33,25 €	33,25 €	33,25 €	33,25 €	33,25 €	33,25 €	33,25 €	33,25 €	33,25 €	33,25 €	33,25 €	33,25 €	399,00 €	399,00 €	399,00 €
d) Otros gastos de gestión corriente	780,09 €	100,00 €	100,00 €	100,00 €	100,00 €	100,00 €	100,00 €	100,00 €	100,00 €	100,00 €	100,00 €	100,00 €	100,00 €	1.200,00 €	1.200,00 €	1.200,00 €
9. Amortización del inmovilizado	- €	6,40 €	6,40 €	6,40 €	6,40 €	6,40 €	6,40 €	6,40 €	6,40 €	6,40 €	6,40 €	6,40 €	6,40 €	76,78 €	76,78 €	76,78 €
I) RESULTADO DE EXPLOTACIÓN	-4.719,21 €	- 5.058,04 €	- 4.546,70 €	- 4.035,36 €	- 3.524,02 €	- 3.012,68 €	- 2.501,34 €	- 1.990,00 €	- 1.478,66 €	- 967,32 €	- 455,98 €	55,36 €	566,70 €	- 26.948,06 €	20.022,13 €	20.825,66 €
II) RESULTADO FINANCIERO	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
III) RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS	-4.719,21 €	- 5.058,04 €	- 4.546,70 €	- 4.035,36 €	- 3.524,02 €	- 3.012,68 €	- 2.501,34 €	- 1.990,00 €	- 1.478,66 €	- 967,32 €	- 455,98 €	55,36 €	566,70 €	- 26.948,06 €	20.022,13 €	20.825,66 €
19. Impuestos sobre beneficios	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	4.042,21 €	- 3.003,32 €	- 5.206,42 €
IV) RESULTADO DEL EJERCICIO	-4.719,21 €	- 5.058,04 €	- 4.546,70 €	- 4.035,36 €	- 3.524,02 €	- 3.012,68 €	- 2.501,34 €	- 1.990,00 €	- 1.478,66 €	- 967,32 €	- 455,98 €	55,36 €	566,70 €	- 22.905,85 €	17.018,81 €	15.619,25 €



Anexo XV: Tabla de amortizaciones

→ ↻ 🏠 ⓘ www.agenciatributaria.es/AEAT.internet/Inicio/_Segmentos_/Empresas_y_profesionales/Empresas/Impuesto_sob		
Subestaciones. Redes de transportes y distribución de energía	5%	40
Cables	7%	30
Resto instalaciones	10%	20
Maquinaria	12%	18
Equipos médicos y asimilados	15%	14
Elementos de transporte		
Locomotoras, vagones y equipos de tracción	8%	25
Buques, aeronaves	10%	20
Elementos de transporte interno	10%	20
Elementos de transporte externo	16%	14
Autocamiones	20%	10
Mobiliario y enseres		
Mobiliario	10%	20
Lencería	25%	8
Cristalería	50%	4
Útiles y herramientas	25%	8
Moldes, matrices y modelos	33%	6
Otros enseres	15%	14
Equipos electrónicos e informáticos. Sistemas y programas		
Equipos electrónicos	20%	10
Equipos para procesos de información	25%	8
Sistemas y programas informáticos	33%	6
Producciones cinematográficas, fonográficas, videos y series audiovisuales	33%	6
Otros elementos	10%	



Servicios Laganga

Anexo XVI: Presupuesto de tesorería

PRESUPUESTO T3 2018																
DETALLE COBROS	01/01/2018	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	2018	2019	2020
Ingresos netos por ventas	0,00 €	511,34 €	1.022,68 €	1.534,02 €	2.045,36 €	2.556,70 €	3.068,04 €	3.579,38 €	4.090,72 €	4.602,06 €	5.113,40 €	5.624,73 €	6.136,07 €	39.884,48 €	86.854,67 €	87.658,20 €
Cobros al contado	0,00 €	511,34 €	1.022,68 €	1.534,02 €	2.045,36 €	2.556,70 €	3.068,04 €	3.579,38 €	4.090,72 €	4.602,06 €	5.113,40 €	5.624,73 €	6.136,07 €	39.884,48 €	86.854,67 €	87.658,20 €
Caja	6.000,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
TOTAL COBROS	6.000,00 €	511,34 €	1.022,68 €	1.534,02 €	2.045,36 €	2.556,70 €	3.068,04 €	3.579,38 €	4.090,72 €	4.602,06 €	5.113,40 €	5.624,73 €	6.136,07 €	39.884,48 €	86.854,67 €	87.658,20 €
DETALLE PAGOS	01/01/2018	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	2018	2019	2020
Compra de materiales (50%)	383,90 €	554,75 €	554,75 €	554,75 €	554,75 €	554,75 €	554,75 €	554,75 €	554,75 €	554,75 €	554,75 €	554,75 €	554,75 €	6.657,00 €	6.657,00 €	6.657,00 €
Salarios		2.200,00 €	2.200,00 €	2.200,00 €	2.200,00 €	2.200,00 €	2.200,00 €	2.200,00 €	2.200,00 €	2.200,00 €	2.200,00 €	2.200,00 €	2.200,00 €	26.400,00 €	26.400,00 €	26.400,00 €
Seguridad social (32%)		704,00 €	704,00 €	704,00 €	704,00 €	704,00 €	704,00 €	704,00 €	704,00 €	704,00 €	704,00 €	704,00 €	704,00 €	8.448,00 €	8.448,00 €	8.448,00 €
Admin. y ventas	440,09 €															
Suministros		141,95 €	141,95 €	141,95 €	141,95 €	141,95 €	141,95 €	141,95 €	141,95 €	141,95 €	141,95 €	141,95 €	141,95 €	1.703,40 €	1.703,40 €	1.703,40 €
Publicidad	3.939,12 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Inmueble y vehículo		1.162,28 €	1.162,28 €	1.162,28 €	1.162,28 €	1.162,28 €	1.162,28 €	1.162,28 €	1.162,28 €	1.162,28 €	1.162,28 €	1.162,28 €	1.162,28 €	13.947,36 €	13.947,36 €	13.947,36 €
Otros gastos	340,00 €	800,00 €	800,00 €	800,00 €	800,00 €	800,00 €	800,00 €	800,00 €	800,00 €	800,00 €	800,00 €	800,00 €	800,00 €	9.600,00 €	9.600,00 €	9.600,00 €
Impuestos																
TOTAL PAGOS	5.103,11 €	5.562,98 €	5.562,98 €	5.562,98 €	5.562,98 €	5.562,98 €	5.562,98 €	5.562,98 €	5.562,98 €	5.562,98 €	5.562,98 €	5.562,98 €	5.562,98 €	66.755,76 €	66.755,76 €	66.755,76 €
SALDO NETO	896,89 €	-5.051,64 €	-4.540,30 €	-4.028,96 €	-3.517,62 €	-3.006,28 €	-2.494,94 €	-1.983,60 €	-1.472,26 €	-960,92 €	-449,58 €	61,75 €	573,09 €	-26.871,28 €	20.098,91 €	20.902,44 €
SALDO ACUMULADO	896,89 €	-4.154,75 €	-8.695,05 €	-12.724,01 €	-16.241,64 €	-19.247,92 €	-21.742,86 €	-23.726,46 €	-25.198,73 €	-26.159,65 €	-26.609,24 €	-26.547,48 €	-25.974,39 €	-26.871,28 €	-6.772,37 €	14.130,07 €



Servicios Laganga

Anexo XVII: Balance

BALANCE							
ACTIVO							
	Inicial	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
A) ACTIVO NO CORRIENTE	383,90 €	383,90 €	383,90 €	383,90 €	383,90 €	383,90 €	383,90 €
II. Inmovilizado material	383,90 €	383,90 €	383,90 €	383,90 €	383,90 €	383,90 €	383,90 €
2. Instalaciones técnicas y otro inmovilizado material	383,90 €	383,90 €	383,90 €	383,90 €	383,90 €	383,90 €	383,90 €
B) ACTIVO CORRIENTE	896,89 €	- 5.058,04 €	- 4.546,70 €	- 4.035,36 €	- 3.524,02 €	- 3.012,68 €	- 2.501,34 €
VII. Efectivo y otros activos líquidos equivalentes	896,89 €	- 5.051,64 €	- 4.540,30 €	- 4.028,96 €	- 3.517,62 €	- 3.006,28 €	- 2.494,94 €
1. Tesorería	896,89 €	- 5.051,64 €	- 4.540,30 €	- 4.028,96 €	- 3.517,62 €	- 3.006,28 €	- 2.494,94 €
VIII. Amortización de inmovilizado		- 6,40 €	- 6,40 €	- 6,40 €	- 6,40 €	- 6,40 €	- 6,40 €
TOTAL ACTIVO (A + B)	1.280,79 €	- 4.674,14 €	- 4.162,80 €	- 3.651,46 €	- 3.140,12 €	- 2.628,78 €	- 2.117,44 €
BALANCE							
PATRIMONIO NETO Y PASIVO							
PATRIMONIO NETO Y PASIVO	Inicial	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
A) PATRIMONIO NETO	1.280,79 €	- 4.674,14 €	- 4.162,80 €	- 3.651,46 €	- 3.140,12 €	- 2.628,78 €	- 2.117,44 €
A-1) Fondos Propios	1.280,79 €	- 4.674,14 €	- 4.162,80 €	- 3.651,46 €	- 3.140,12 €	- 2.628,78 €	- 2.117,44 €
I. Capital	6.000,00 €	383,90 €	383,90 €	383,90 €	383,90 €	383,90 €	383,90 €
1. Capital escriturado	6.000,00 €	383,90 €	383,90 €	383,90 €	383,90 €	383,90 €	383,90 €
VII. Resultado del ejercicio	- 4.719,21 €	- 5.058,04 €	- 4.546,70 €	- 4.035,36 €	- 3.524,02 €	- 3.012,68 €	- 2.501,34 €
B) PASIVO NO CORRIENTE	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
IV. Pasivos por impuesto diferido	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
TOTAL PATRIMONIO NETO Y PASIVO (A + B + C)	1.280,79 €	- 4.674,14 €	- 4.162,80 €	- 3.651,46 €	- 3.140,12 €	- 2.628,78 €	- 2.117,44 €



Servicios Laganga

BALANCE								
ACTIVO								
Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	2018	2019	2020
383,90 €	383,90 €	383,90 €	383,90 €	383,90 €	383,90 €	383,90 €	383,90 €	383,90 €
383,90 €	383,90 €	383,90 €	383,90 €	383,90 €	383,90 €	383,90 €	383,90 €	383,90 €
383,90 €	383,90 €	383,90 €	383,90 €	383,90 €	383,90 €	383,90 €	383,90 €	383,90 €
- 1.990,00 €	- 1.478,66 €	- 967,32 €	- 455,98 €	55,36 €	566,70 €	- 26.948,06 €	20.022,13 €	20.825,66 €
- 1.983,60 €	- 1.472,26 €	- 960,92 €	- 449,58 €	61,75 €	573,09 €	- 26.871,28 €	20.098,91 €	20.902,44 €
- 1.983,60 €	- 1.472,26 €	- 960,92 €	- 449,58 €	61,75 €	573,09 €	- 26.871,28 €	20.098,91 €	20.902,44 €
- 6,40 €	- 6,40 €	- 6,40 €	- 6,40 €	- 6,40 €	- 6,40 €	- 76,78 €	- 76,78 €	- 76,78 €
- 1.606,10 €	- 1.094,76 €	- 583,42 €	- 72,08 €	439,26 €	950,60 €	- 26.564,16 €	20.406,03 €	21.209,56 €
BALANCE								
PATRIMONIO NETO Y PASIVO								
Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	2018	2019	2020
- 1.606,10 €	- 1.094,76 €	- 583,42 €	- 72,08 €	439,26 €	950,60 €	- 22.521,95 €	17.402,71 €	16.003,15 €
- 1.606,10 €	- 1.094,76 €	- 583,42 €	- 72,08 €	439,26 €	950,60 €	- 22.521,95 €	17.402,71 €	16.003,15 €
383,90 €	383,90 €	383,90 €	383,90 €	383,90 €	383,90 €	383,90 €	383,90 €	383,90 €
383,90 €	383,90 €	383,90 €	383,90 €	383,90 €	383,90 €	383,90 €	383,90 €	383,90 €
- 1.990,00 €	- 1.478,66 €	- 967,32 €	- 455,98 €	55,36 €	566,70 €	- 22.905,85 €	17.018,81 €	15.619,25 €
- €	- €	- €	- €	- €	- €	- 4.042,21 €	3.003,32 €	5.206,42 €
- €	- €	- €	- €	- €	- €	- 4.042,21 €	3.003,32 €	5.206,42 €
- 1.606,10 €	- 1.094,76 €	- 583,42 €	- 72,08 €	439,26 €	950,60 €	- 26.564,16 €	20.406,03 €	21.209,56 €



Servicios Laganga

AnexoXVIII: Posibles escenarios

Cuenta de resultados - Pesimista																
	01/01/2018	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	2018	2019	2020
1. Ingresos por las actividades	- €	365,24 €	730,49 €	1.095,73 €	1.460,97 €	1.826,21 €	2.191,46 €	2.556,70 €	2.921,94 €	3.287,18 €	3.652,43 €	4.017,67 €	4.382,91 €	28.488,92 €	67.935,11 €	70.126,56 €
a) Ventas y prestaciones de servicios	- €	365,24 €	730,49 €	1.095,73 €	1.460,97 €	1.826,21 €	2.191,46 €	2.556,70 €	2.921,94 €	3.287,18 €	3.652,43 €	4.017,67 €	4.382,91 €	28.488,92 €	67.935,11 €	70.126,56 €
e) Donaciones y otros ingresos para actividades	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
7. Gastos de personal	- €	2.904,00 €	2.904,00 €	2.904,00 €	2.904,00 €	2.904,00 €	2.904,00 €	2.904,00 €	2.904,00 €	2.904,00 €	2.904,00 €	2.904,00 €	2.904,00 €	34.848,00 €	34.848,00 €	34.848,00 €
8. Otros gastos de explotación	4.719,21 €	2.658,98 €	2.658,98 €	2.658,98 €	2.658,98 €	2.658,98 €	2.658,98 €	2.658,98 €	2.658,98 €	2.658,98 €	2.658,98 €	2.658,98 €	2.658,98 €	31.907,76 €	31.907,76 €	31.907,76 €
a) Servicios exteriores	3.939,12 €	2.558,98 €	2.558,98 €	2.558,98 €	2.558,98 €	2.558,98 €	2.558,98 €	2.558,98 €	2.558,98 €	2.558,98 €	2.558,98 €	2.558,98 €	2.558,98 €	30.707,76 €	30.707,76 €	30.707,76 €
a ₂) Arrendamientos y cánones	- €	1.162,28 €	1.162,28 €	1.162,28 €	1.162,28 €	1.162,28 €	1.162,28 €	1.162,28 €	1.162,28 €	1.162,28 €	1.162,28 €	1.162,28 €	1.162,28 €	13.947,36 €	13.947,36 €	13.947,36 €
a ₃) Reparaciones y conservación	- €	40,00 €	40,00 €	40,00 €	40,00 €	40,00 €	40,00 €	40,00 €	40,00 €	40,00 €	40,00 €	40,00 €	40,00 €	480,00 €	480,00 €	480,00 €
a ₄) Servicios profesionales independientes	- €	700,00 €	700,00 €	700,00 €	700,00 €	700,00 €	700,00 €	700,00 €	700,00 €	700,00 €	700,00 €	700,00 €	700,00 €	8.400,00 €	8.400,00 €	8.400,00 €
a ₅) Transportes	- €	481,50 €	481,50 €	481,50 €	481,50 €	481,50 €	481,50 €	481,50 €	481,50 €	481,50 €	481,50 €	481,50 €	481,50 €	5.778,00 €	5.778,00 €	5.778,00 €
a ₆) Publicidad, propaganda y relaciones públicas	3.939,12 €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
a ₇) Suministros	- €	141,95 €	141,95 €	141,95 €	141,95 €	141,95 €	141,95 €	141,95 €	141,95 €	141,95 €	141,95 €	141,95 €	141,95 €	1.703,40 €	1.703,40 €	1.703,40 €
a ₈) Otros servicios	- €	33,25 €	33,25 €	33,25 €	33,25 €	33,25 €	33,25 €	33,25 €	33,25 €	33,25 €	33,25 €	33,25 €	33,25 €	399,00 €	399,00 €	399,00 €
d) Otros gastos de gestión corriente	780,09 €	100,00 €	100,00 €	100,00 €	100,00 €	100,00 €	100,00 €	100,00 €	100,00 €	100,00 €	100,00 €	100,00 €	100,00 €	1.200,00 €	1.200,00 €	1.200,00 €
9. Amortización del inmovilizado	- €	6,40 €	6,40 €	6,40 €	6,40 €	6,40 €	6,40 €	6,40 €	6,40 €	6,40 €	6,40 €	6,40 €	6,40 €	76,78 €	76,78 €	76,78 €
I) RESULTADO DE EXPLOTACIÓN	- 4.719,21 €	- 5.204,14 €	- 4.838,89 €	- 4.473,65 €	- 4.108,41 €	- 3.743,17 €	- 3.377,92 €	- 3.012,68 €	- 2.647,44 €	- 2.282,20 €	- 1.916,95 €	- 1.551,71 €	- 1.186,47 €	-38.343,63 €	1.102,56 €	3.294,02 €
II) RESULTADO	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
III) RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS	- 4.719,21 €	- 5.204,14 €	- 4.838,89 €	- 4.473,65 €	- 4.108,41 €	- 3.743,17 €	- 3.377,92 €	- 3.012,68 €	- 2.647,44 €	- 2.282,20 €	- 1.916,95 €	- 1.551,71 €	- 1.186,47 €	-38.343,63 €	1.102,56 €	3.294,02 €
19. Impuestos sobre beneficios	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	5.751,54 €	- 165,38 €	- 823,50 €
IV) RESULTADO DEL EJERCICIO	- 4.719,21 €	- 5.204,14 €	- 4.838,89 €	- 4.473,65 €	- 4.108,41 €	- 3.743,17 €	- 3.377,92 €	- 3.012,68 €	- 2.647,44 €	- 2.282,20 €	- 1.916,95 €	- 1.551,71 €	- 1.186,47 €	-32.592,08 €	937,18 €	2.470,51 €



Servicios Laganga

Cuenta de resultados - Optimista

	01/01/2018	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	2018	2019	2020
1. Ingresos por las actividades	- €	657,44 €	1.314,87 €	1.972,31 €	2.629,75 €	3.287,18 €	3.944,62 €	4.602,06 €	5.259,49 €	5.916,93 €	6.574,37 €	7.231,80 €	7.889,24 €	51.280,05 €	104.970,69 €	105.189,84 €
a) Ventas y prestaciones de servicios	- €	657,44 €	1.314,87 €	1.972,31 €	2.629,75 €	3.287,18 €	3.944,62 €	4.602,06 €	5.259,49 €	5.916,93 €	6.574,37 €	7.231,80 €	7.889,24 €	51.280,05 €	104.970,69 €	105.189,84 €
e) Donaciones y otros ingresos para actividades	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
7. Gastos de personal	- €	2.904,00 €	2.904,00 €	2.904,00 €	2.904,00 €	2.904,00 €	2.904,00 €	2.904,00 €	2.904,00 €	2.904,00 €	2.904,00 €	2.904,00 €	2.904,00 €	34.848,00 €	34.848,00 €	34.848,00 €
8. Otros gastos de explotación	4.719,21 €	2.658,98 €	2.658,98 €	2.658,98 €	2.658,98 €	2.658,98 €	2.658,98 €	2.658,98 €	2.658,98 €	2.658,98 €	2.658,98 €	2.658,98 €	2.658,98 €	31.907,76 €	31.907,76 €	31.907,76 €
a) Servicios exteriores	3.939,12 €	2.558,98 €	2.558,98 €	2.558,98 €	2.558,98 €	2.558,98 €	2.558,98 €	2.558,98 €	2.558,98 €	2.558,98 €	2.558,98 €	2.558,98 €	2.558,98 €	30.707,76 €	30.707,76 €	30.707,76 €
a ₂) Arrendamientos y cánones	- €	1.162,28 €	1.162,28 €	1.162,28 €	1.162,28 €	1.162,28 €	1.162,28 €	1.162,28 €	1.162,28 €	1.162,28 €	1.162,28 €	1.162,28 €	1.162,28 €	13.947,36 €	13.947,36 €	13.947,36 €
a ₃) Reparaciones y conservación	- €	40,00 €	40,00 €	40,00 €	40,00 €	40,00 €	40,00 €	40,00 €	40,00 €	40,00 €	40,00 €	40,00 €	40,00 €	480,00 €	480,00 €	480,00 €
a ₄) Servicios profesionales independientes	- €	700,00 €	700,00 €	700,00 €	700,00 €	700,00 €	700,00 €	700,00 €	700,00 €	700,00 €	700,00 €	700,00 €	700,00 €	8.400,00 €	8.400,00 €	8.400,00 €
a ₅) Transportes	- €	481,50 €	481,50 €	481,50 €	481,50 €	481,50 €	481,50 €	481,50 €	481,50 €	481,50 €	481,50 €	481,50 €	481,50 €	5.778,00 €	5.778,00 €	5.778,00 €
a ₆) Publicidad, propaganda y relaciones públicas	3.939,12 €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
a ₇) Suministros	- €	141,95 €	141,95 €	141,95 €	141,95 €	141,95 €	141,95 €	141,95 €	141,95 €	141,95 €	141,95 €	141,95 €	141,95 €	1.703,40 €	1.703,40 €	1.703,40 €
a ₈) Otros servicios	- €	33,25 €	33,25 €	33,25 €	33,25 €	33,25 €	33,25 €	33,25 €	33,25 €	33,25 €	33,25 €	33,25 €	33,25 €	399,00 €	399,00 €	399,00 €
d) Otros gastos de gestión corriente	780,09 €	100,00 €	100,00 €	100,00 €	100,00 €	100,00 €	100,00 €	100,00 €	100,00 €	100,00 €	100,00 €	100,00 €	100,00 €	1.200,00 €	1.200,00 €	1.200,00 €
9. Amortización del inmovilizado	- €	6,40 €	6,40 €	6,40 €	6,40 €	6,40 €	6,40 €	6,40 €	6,40 €	6,40 €	6,40 €	6,40 €	6,40 €	76,78 €	76,78 €	76,78 €
I) RESULTADO DE EXPLOTACIÓN	- 4.719,21 €	- 4.911,94 €	- 4.254,51 €	- 3.597,07 €	- 2.939,63 €	- 2.282,20 €	- 1.624,76 €	- 967,32 €	- 309,89 €	347,55 €	1.004,99 €	1.662,42 €	2.319,86 €	- 15.552,49 €	38.138,15 €	38.357,30 €
II) RESULTADO	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
III) RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS	- 4.719,21 €	- 4.911,94 €	- 4.254,51 €	- 3.597,07 €	- 2.939,63 €	- 2.282,20 €	- 1.624,76 €	- 967,32 €	- 309,89 €	347,55 €	1.004,99 €	1.662,42 €	2.319,86 €	- 15.552,49 €	38.138,15 €	38.357,30 €
19. Impuestos sobre beneficios	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	2.332,87 €	- 5.720,72 €	- 9.589,33 €
IV) RESULTADO DEL EJERCICIO	- 4.719,21 €	- 4.911,94 €	- 4.254,51 €	- 3.597,07 €	- 2.939,63 €	- 2.282,20 €	- 1.624,76 €	- 967,32 €	- 309,89 €	347,55 €	1.004,99 €	1.662,42 €	2.319,86 €	- 13.219,62 €	32.417,43 €	28.767,98 €

Anexo XIX: Matriz de riesgos

	Probabilidad	Impacto	Riesgo
Dependencia a prov.	5	3	15
Ventas inferiores	3	2	6
Competencia online	5	2	10
Bajada de precios	2	4	8
Mala imagen	2	3	6
Cambio político	3	1	3



Servicios Laganga